



**Angewandte
Psychologie**

www.psychologie.zhaw.ch

Masterarbeit

Die Bedeutung von „Haltung“ im Arbeits- und Organisationskontext

Eine qualitative Studie

Helen Burri

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachliche Beratung: Dr. phil. Michael Zirkler

Luzern, Mai 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Danksagung

An erster Stelle möchte ich Herrn Michael Zirkler danken. Er hat den Wunsch zu dieser Arbeit in mir geweckt und durch die vielen wertvollen und unterstützenden Inputs für das Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen.

Meiner Mutter Käthy Burri und meiner Schwester Erika Burri, möchte ich besonders für ihre fachliche Unterstützung und das Redigieren der Arbeit danken.

Ebenfalls bedanke ich mich bei meinen Kolleginnen, Anja Thoma und Edina Strebel, für die hilfreichen Diskussionen im Forschungszirkel und für die aufwändige Zweitcodierung der Gruppendiskussions- und Interviewtranskripte.

Christine Albrecht, Daniela Oberholzer, Guido Von Arx, Marta Mielcarek und Stefan Rechsteiner danke ich für das Korrekturlesen von Exposés und Texten.

Meiner Familie und meinen Freunden danke ich für ihr Verständnis, ihre Ermutigungen, ihren Zuspruch und ihre Geduld während des Zeitraumes, in dem diese Arbeit entstand.

Vorwort

Kennen Sie Situationen aus dem Arbeitsalltag, die Ihnen höchst diffus vorkamen? Zum Beispiel, weil eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter aus dem „Nichts“ eine irritierende Bemerkung fallen liess? Haben Sie sich nicht schon über Arbeitskollegen und Kolleginnen auf Ihr Innerstes genervt, weil sie sich stundenlang anderen Tätigkeiten widmeten, anstatt ihre Zeit in die Bewältigung der anstehenden Arbeit zu investieren?

Situationen, welche uns im ersten Moment sprachlos machen. Wir sind irritiert. Wir werden aggressiv und fragen uns, was für eine Haltung wohl diese Vorgesetzte oder dieser Arbeitskollege vertreten mag.

Oder: Wir kommen mit Menschen in Kontakt, die eine gewisse Ruhe und Sicherheit ausstrahlen. Menschen, mit welchen wir gerne zusammen sind und ihnen grundsätzlich unser Vertrauen schenken. Menschen, bei denen wir denken, die haben eine gute „Haltung“.

Aber was bedeutet denn Haltung? In welchem Kontext benutzen wir diesen Begriff?

An welchen Merkmalen erkennen wir Menschen mit einer guten oder schlechten „Haltung“?

Über solche und ähnliche Fragen habe ich mit Freunden und meiner Familie diskutiert. Diese Diskussionen, wie auch Vorlesungen über Unternehmenskultur, Veränderungsprozesse und Führung, haben mich motiviert, dem Thema „Haltung“ in einer Forschungsarbeit nachzugehen.

Es interessiert mich, was „Haltung“ für Personen aus Wirtschaft und Industrie bedeutet. Was sie unter diesem Begriff verstehen.

Deshalb wird in vorliegender Arbeit die „Praxis“ direkt zu Wort kommen und ihre Erfahrungen mit dem Begriff „Haltung“ im Kontext von Arbeit- und Organisation schildern.

An dieser Stelle danke ich allen, die mir ihre Erlebnisse und Geschichten anvertraut und damit zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2	Ziel der Arbeit	1
1.3	Aufbau der Arbeit	2
1.4	Abgrenzung	2
2	Theoretischer Rahmen und aktuelle Forschungen über verwandte	
	Begriffsbedeutungen von „Haltung“	2
2.1	Ethik; Arbeitsethik	4
2.2	Werte und Werthaltungen	5
2.3	Spiritualität in Unternehmungen	6
2.4	Arbeitseinstellung	8
2.5	Arbeitsmoral	10
2.6	Definition „Haltung“ von Organisationsberatern	10
2.7	Veränderungsprozesse in Organisationen	11
3	Methode	14
3.1	Stichprobe	14
3.2	Durchführung der Interviews und Gruppendiskussionen	16
3.3	Transkription	17
3.4	Auswertungsvorgang	18
4	Auswertung: Von Geschichten über die „Haltung“ zur Bedeutung der	
	„Haltung“	23
4.1	Vom Sampling zum Phänomen: „Die Haltung als Platzhalter“	23
4.1.1	Überraschungs -, „Differenz“ als die ursächliche Bedingung des Phänomens	
	„Haltung als Platzhalter“	24
4.1.1.1	Theoretische Reflexion zu Differenz-Wahrnehmung	28
4.1.2	Manifestation von Haltung im Arbeits- und Organisationskontext	29
4.1.2.1	Theoretische Reflexion zu Parasprache	31
4.1.3	Von der Ursache zum Phänomen: „Haltung als Platzhalter“	33
4.2	Kontexte und intervenierende Variablen des Phänomens „Haltung als	
	Platzhalter“	34
4.2.1	Kontext „zwischenmenschliche Interaktion“	36
4.2.2	Kontext „Entscheidung“	37
4.2.2.1	Theoretische Reflexion zu Entscheidung	38
4.2.3	Kontext „Drucksituationen“	40
4.2.3.1	Theoretische Reflexion über Druck und Krisen	40
4.2.4	Intervenierende Variabel „Persönlichkeit“	42
4.2.4.1	Theoretische Reflexion über die intervenierende Variable	
	„Persönlichkeit“	43
4.3	Funktionale Betrachtungsweise des Begriffes „Haltung als Platzhalter“ ..	44
4.3.1	Theoretische Reflexion zu Denk- und Veränderungsprozesse	47
4.4	Konsequenzen des Phänomens „Haltung als Platzhalter“ und dessen	
	Funktion	49
4.4.1	Theoretische Reflexion zu Lernen, Akkommodation, Assimilation	52

5	Diskussion und Ausblick	54
5.1	Zusammenfassung der Auswertung	54
5.2	Diskussion zu den Ergebnissen aufgrund des theoretischen Rahmens	55
5.3	Diskussion zu den Ergebnissen und den integrierten Theorien	57
5.4	Ausblick	59
6	Prozessreflexion und Methodenreflexion.....	60
7	Abstract	62
8	Literatur	63
9	Abbildung- und Tabellenverzeichnis.....	69
10	Anhang	70

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Sicherheit und Vertrauen sind mit dem Eintreffen der Finanzkrise in der Wirtschaft gross geschrieben. Das Ende der wirtschaftlichen Prosperität wird zur Kenntnis genommen. Begriffe wie „Risikogesellschaft“ (Beck, 1986, 1997), „Flüchtige Moderne“ (Baumann, 2003) oder das Zauberwort „Flexibilität“ sind in aller Munde. Krisenhafte Entwicklung der Risikogesellschaft sowie die Entstandardisierung und Individualisierung von Lebenslagen setzten einen mächtigen Prozess der Dauerreflexion frei. Dieser macht auch vor den Toren der Fabriken und Konzernen nicht halt“ (Nellessen, 1996, S. 73, zit. nach Bergknapp, 2009, S. 19). Um den Wettbewerbsanforderungen gerecht zu werden, wird eine ständige Innovationskraft vorausgesetzt. Innovationen und Erneuerungen führen zu Veränderungen: Unternehmen werden zusammengelegt, Personal wird abgebaut, neue Systeme werden eingeführt, Fragen über adäquaten Umgang mit Diversity (Verschiedenartigkeiten) aufgrund von Kulturen, Generationen, Geschlechtern und anderem, drängen sich auf. Die unsichere Lage schafft ein Bedürfnis nach Orientierung und Sicherheit. Viele Unternehmen ziehen hierzu Beratungspersonen bei, die Prozesse von Veränderungen und Reflexion begleiten und dadurch Orientierung schaffen. Beratungspersonen, die sich im Sinne von Prozessberatung verstehen, sehen ihre Fachwissen in der Begleitung und Unterstützung von Reflexionsprozessen, um die in den Unternehmen vorhandene Antriebskraft zu stärken und lösungsinterne Ansätze zu fördern. (Reddy 1999; Schein, 2000; zit. nach Bergknapp, 2009). Beratungspersonen, die nach diesem Ansatz arbeiten, werden einerseits mit ihrer eigenen Haltung und andererseits von ihren Kunden sehr oft mit dem Begriff „Haltung“ konfrontiert. Ein Begriff von anscheinend substantieller Wichtigkeit, der aber in der Welt von Wirtschaft und Arbeit kaum erschlossen ist, und dessen Bedeutung in der angewandten Arbeits- und Organisationspsychologie relativ unerforscht ist.

1.2 Ziel der Arbeit

„Haltung“ wird im Arbeits- und Organisationskontext oft mit Arbeitseinstellung, Unternehmungsethik, Wert oder Arbeitsmoral umschrieben. Doch scheint sich der Begriff „Haltung“ im oben erwähnten Kontext vielfältiger und umfassender zu manifestieren. Im Gespräch mit Personen, die im Arbeitsalltag stehen, hat eine Annäherung an die Bedeutung dieses Begriffes stattgefunden. Die vorliegende Arbeit will folgenden Fragen nachgehen:

- Welche Bedeutung hat „Haltung“ im Arbeits – und Organisationskontext?

- Wie und wo manifestiert sich Haltung in einer Unternehmung?

Das Ziel der Forschung liegt darin, die innere Logik und die handlungsleitenden Gebrauchstheorien zu verstehen, die der Produktion einer gemeinsamen Wirklichkeit des Themas „Haltung“ zugrunde liegen.

Sie soll demnach einen Beitrag zum weiten Feld der Prozessberatung im arbeits- und organisationspsychologischen Kontext leisten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Bei dieser Arbeit handelt es sich um eine induktive qualitative Analyse, die sich an die Forschungsmethode der Grounded Theory anlehnt. Da es sich beim Begriff „Haltung“ um ein sehr unklares Konstrukt handelt, werden im Kapitel 2 Theorien und aktuelle Forschungen von Konzepten, die dem Begriff „Haltung“ verwandt sind, dargestellt. In Kapitel 3 wird das methodisch reflektierte Vorgehen beschrieben, das die Grundlage für den Auswertungsprozess in Kapitel 4 bildet.

Der Auswertungsprozess in Kapitel 4 lehnt sich wie erwähnt an die Vorgehensweise der Grounded Theory an. Er setzt sich zusammen aus einer Hauptgeschichte (Kapitel 4.1), die als Basis für die Auswertung und die daraus folgende Theoriebildung dient. Der mehrstufige Auswertungsprozess in Kapitel vier unterteilt sich nach den Ursachen (Kapitel 4.1.1), dem Kontext (Kapitel 4.2, der Funktion (Kapitel 4.3) und den Konsequenzen (Kapitel 4.4) der Bedeutung „Haltung“ in Arbeit und Organisation. In Kapitel 5 werden die Forschungsergebnisse aufgrund der Fragestellungen, unter Einbezug der eingangs herangezogenen Begriffs-Konstrukten aus Kapitel zwei, diskutiert. Mit dem abschliessenden Kapitel 6, Prozess- und Methodenreflexion, endet die vorliegende Arbeit.

1.4 Abgrenzung

- Es wird nicht nach der körperlichen Haltung (Ergonomie) noch nach dem Begriff der Haltung im Zusammenhang von Bautechniken gefragt.
- Der Begriff Haltung soll im Praxisfeld von Arbeit und Organisationen, nicht in privaten Tätigkeiten erfragt werden.
- „Haltung“ wird im Umfeld christlich geprägter Kultur untersucht.

2 Theoretischer Rahmen und aktuelle Forschungen über verwandte Begriffsbedeutungen von „Haltung“

Die Verfasserin hat mit Absicht als Untersuchungsgegenstand „Haltung“ im Arbeits- und Organisationskontext gewählt, ohne Haltung literaturbasierend „einzuschränken“. Dieser offene Konstruktbezug sollte dazu dienen, der Praxis eine unvoreingenommene,

freie Gedankenplattform zu ermöglichen, um das Konstrukt mit den ihm relevanten Inhalten zu charakterisieren. Dennoch hat sich die Autorin bei der Erarbeitung die Frage gestellt, welche Konzepte aus Wirtschaft und Industrie der Bedeutung von „Haltung“ im Arbeits- und Organisationskontext ähnlich sind. Diese sollen in diesem Kapitel beschrieben werden.

Haltung im eigentlichen Sinn ist schwierig definierbar und wird im deutschsprachigen Raum in erster Bedeutung körpernah definiert. Wird dem herkömmlich lateinischen Begriff nachgegangen, der auf „aptitudo“ zurückgeht, was sinngemäss „fitness“ heisst, kann die körpernahe Definition verstanden werden (Reber & Reber, 2001). Eine Definition gemäss dem psychologischen Wörterbuch Dorsch lautet wie folgt: „Der gesamt-körperliche, durch Muskelinnervation hervorgerufene Spannungszustand, (...). Im übrigen Sinn spricht man auch von seelischen Haltungen (z.B. Werthaltungen, Einstellung, Gesinnung)“ (Eckstein, 1937 & Kietz, 1948, zit. nach Dorsch, 2004, S. 388).

Im angloamerikanischen Raum wird Haltung mit „attitude“ übersetzt. Eine Definition im ethnologischen und psychologischen Sinn lautet:

(...) Some internal affective orientation that would explain the actions of a person. (...) contemporary usage generally entails several components, namely: cognitive (consciously held belief or opinion; affective (emotional tone or feeling); evaluative (positive or negative); and conative (disposition for action) (Reber & Reber, 2001, S. 63).

Die Autoren Reber und Reber beschreiben die Uneinigkeit innerhalb der psychologischen Denkströmungen. Unklar ist, welche der unten genannten vier Funktionen den psychologischen Sinn von „Haltung“ am optimalsten beschreiben:

- Haltung als Komponente für kognitive Einstellungen und Meinungen.
- Haltung als Komponente für Affektionen und Emotionen.
- Haltung als Komponente in der Beurteilungs- und Bewertungsfunktion.
- Haltung als Antrieb für das Tun und Handeln.

Aus den vier Aufzählungen lässt sich schliessen, dass der Begriff Haltung in einen Kontext eingebettet werden muss, um den Handlungssinn abzuleiten.

Aufgrund der sehr ungenauen Begriffsdefinition von „Haltung“ ist eine Darstellung der aktuellen Forschungsergebnisse und der auf dem Markt existierenden Literatur nur begrenzt möglich.

Basierend auf den oben genannten Definitionen von Haltung und auf Vorannahmen der Autorin, bewegt sich der Begriff Haltung im Kontext von Arbeit und Organisation in Richtung Ethik, Werte, Spiritualität, Arbeitseinstellung und Arbeitsmoral. Folglich haben Literaturrecherchen zum aktuellen Wissensstand bezüglich „Haltung“ in den eben genannten Themenrichtungen stattgefunden:

Auf die Begriffe Ethik, Werte, Spiritualität, Arbeitseinstellung und Arbeitsmoral wird in

den folgenden Ausführungen eingegangen.

2.1 Ethik; Arbeitsethik

Moral und Ethik werden alltagssprachlich oft gleichgesetzt, unterscheiden sich im philosophischen Sprachgebrauch jedoch wie folgt: Die Moral wird als ein konkretes Normsystem beschrieben. Ethik hingegen beschäftigt sich mit der Theorie der Moral. Es geht dabei um normative Aspekte des Handelns und nicht um deskriptive. Ethik beschäftigt sich mit den Aspekten, was getan werden soll, was gut oder schlecht ist und nicht, was tatsächlich getan werden kann. Dieser Aspekt des Handels ist wiederum beim Begriff „Haltung“ zu finden.

Auch die Komponenten der Beurteilungsfähigkeit und Bewertungsfunktion des Begriffes „Haltung“ grenzt an das Verständnis von Ethik an. In der Unternehmensethik ist die Urteilsfähigkeit zentral. Urteilsfähigkeit bedeutet in diesem Kontext: Meinungen, Handlungsempfehlungen und Informationen als richtig oder falsch, gut oder schlecht, wichtig oder unwichtig bewerten zu können.

Grundsätzlich beschäftigt sich Ethik im Arbeits- und Organisationskontext mit der Frage: Wie und warum wollen Akteure im Wirtschaftsleben miteinander umgehen? Auf der Stufe des Individuums wird danach gefragt, wie der Mensch im Unternehmen mit ethisch relevanten Situationen umgeht. Ein Unternehmen sollte sich die Frage stellen: Was tun wir, um den Umgang mit solchen Themen zu erleichtern? Auf der politischen Ebene stellt sich die Frage: Was können Recht, Politik und die Zivilgesellschaft bewirken, damit den legitimen Ansprüchen eines Unternehmens Rechnung getragen werden kann (Clausen, 2009, S. 10)?

Auf Ebene des Individuums und der Unternehmen werden nachstehend Forschungen umrissen:

Auf Ebene des Individuums ist ein Selbstbeschreibungsinstrument zu nennen. Dieses Messinstrument, genannt Protestantische-Ethik-Skala, dient im deutschsprachigen Raum zur Erfassung und Messung von ethischen Personaleigenschaften (Maes & Schmitt, 2001). Vier wesentliche Elemente kennzeichnen eine protestantische Ethik (PE): „Arbeit als göttliche Berufung und Tugend, die Prädestinationslehre, strenger Asketismus, die Ablehnung von Mystizismus und die daraus resultierende rationale Kontrolle über alle Aspekte. Die Konstrukte „Werte“ und „Einstellung“ korrelieren in einer Validierungsstudie positiv mit den Gesamtwerten der protestantischen (MacCrae, 1975, zit. nach Maes & Schmitt, 2001, S. 1). Die im Messinstrument lancierten Begriffe „Einstellungen“ und „Wertehaltung“ werden definiert als: Distributive Gerechtigkeit, Werthaltung (korrelierend mit Sicherheit, Erlösung und Glück, reife Liebe, innere Harmonie und Gleichheit) und mit konservativer politischer Einstellung. Dabei wurde festgestellt, dass die Skalen der protestantischen Arbeitsethik in Korrelation mit Leistungs-

motivation bei Männern höhere Werte aufweisen als bei Frauen, bei Selbstständigen höhere Werte als bei Beamten, bei Personen aus ländlichen Gemeinden höhere Werte als bei Stadtbewohnern und bei Ostdeutschen höhere Werte als bei Westdeutschen.

Auf Ebene des Unternehmens ist im Zuge eines Projektes des „Global Value Codex“ die Anwendung von Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandunternehmen untersucht worden. Dabei konnte festgestellt werden, dass neben essenziellen Werten vor allem Kodexformen, Ethikzertifizierungen, das Berichtswesen, Ethikschulungen sowie gesellschaftliches Engagement von zentraler Bedeutung sind (Kunze, 2008).

2.2 Werte und Werthaltungen

Werte und Werthaltungen werden im alltäglichen Sprachgebrauch mit „Haltung“ gleichgesetzt. Eine Umschreibung der sehr nah verwandten Begriffe ist indes sinnvoll. So werden Werte gemäss Kollar und Stengel definiert:

Werte liegen auf einem hohen Abstraktionsniveau und haben – über verschiedene konkrete Situationen hinweg – Orientierungscharakter. Sie bestimmen nicht nur, wie der einzelne auf eine gegebene Situation reagiert, sondern auch, wie er diese Situation wahrnimmt und bewertet. Diese überindividuell feststellbaren Orientierungspunkte sind beim einzelnen Individuum innerhalb einer Gruppe oder einer Gesellschaft jeweils unterschiedlich ausgeprägt. Diese interindividuell unterschiedlichen Ausprägungen werden Werthaltungen [...] genannt (1990, S. 74, f.).

Demnach beziehen sich Werthaltungen auf die individuelle Wichtigkeit überindividuell gegebener Werte. Der zentrale Inhalt des Werthaltungs-Begriffes ist der Bewertungsaspekt (Borg & Braun, 1996; Roe & Ester, 1999; Rokeach, 1973, zit. nach Hetze, 2008).

In einer Studie von Hetze (2008) wird die Bedeutung der arbeitsbezogenen Werthaltung für die berufliche Kompetenz untersucht. Dabei erwähnt sie folgende Konzepte innerhalb der arbeitsbezogenen Werthaltung: Arbeitszentralität, protestantische Arbeitsethik und Arbeitswerte. Die Arbeitszentralität beschreibt die Wichtigkeit, die eine Person der Arbeit in ihrem Leben zumisst, die protestantische Arbeitsethik wird als harte Arbeit, Freizeitverzicht, Unabhängigkeit und Askese definiert. Das Konzept der Arbeitswerte, basiert auf der englischen Formulierung „work values“.

Arbeitswerte, definiert nach Seifert, Bergmann & Eder (1983, zit. nach Hetze, 2008): „meinen Ziele oder Qualitäten (...), die der Mensch bei der beruflichen Arbeit für wichtig oder wünschenswert hält und die er bei der Arbeit oder durch die Arbeit zu erreichen bzw. zu realisieren versucht.“ Beispiele für Arbeitswerte sind Aufstiegsmöglichkeiten, gute Entlohnung und intellektuelle Anregung.

Empirische Befunde belegen, dass Beschäftigte unterschiedlicher Berufsgruppen unterschiedliche Wertehaltungsprofile ausweisen. So zeigen verschiedene Studien, dass sich Studenten unterschiedlicher Studienrichtungen in ihren Arbeitswerten unterscheiden (Abele, Schute & Andrä, 1999; Abu-Saad & Isralowitz, 1997; Maier, Rappensperger, Rosenstiel & Zwarg, 1994; Neumann & Neumann, 1983, zit. nach Hetze, 2008). Daraus lässt sich schliessen, dass Personen Studienrichtungen wählen, die in ihren Inhalten zu ihren Arbeitswerten passen. Weiter zeigen verschiedene Studien von den Autoren Chandra und Bhogle, (1986), Knafo und Sagiv, (2004), Shapira und Griffith, (1990), dass Unterschiede in den Arbeitswerten von Berufstätigen verschiedener Berufsgruppen vorhanden sind. Wertehaltungen sind im Weiteren bedeutsam für die Stellenwahl. Personen bevorzugen Stellen, deren Merkmale mit ihren Wertehaltungen inhaltlich kongruent sind. Dies zeigen experimentelle Studien mit fiktiven Stellenentscheidungen (Cable & Judge, 1994; Judge & Bretz, 1992, zit. nach Hetze, 2008), ebenso Feldstudien, in denen echte Stellenentscheidungen untersucht wurden. Weiter sind Befunde über das Verbleiben oder Verlassen einer Unternehmung vorhanden. Unterschiede in arbeitsbezogenen Wertehaltungen bei Managern, die das Unternehmen freiwillig verliessen und Managern, die weiterhin in diesem tätig waren (Kanchier & Unruh, 1989, zit. nach Hetze, 2008). Auch Richtungsentscheidungen innerhalb eines einmal gewählten Berufes werden auf der Grundlage individueller Wertehaltungen getroffen (Leong, Hardin & Gaylor, 2005, zit. nach Hetze, 2008, S. 14 f.). Es liegt nahe, dass auch Entscheidungen zur Selbstständigkeit durch Wertehaltung beeinflusst werden. Von Rosenstiel (1989) hat in seiner Studie belegt, dass sich Menschen mit einer alternativen Berufsorientierung häufiger für die Selbstständigkeit entscheiden. In derselben Studie kam heraus, dass Führungskräfte mehr als übrige Arbeitstätige karriereorientiert sind. Da solche Wertehaltungen nach der Berufseinstiegsphase ziemlich stabil bleiben und Führungspositionen erst später eingenommen werden, kann durchaus angenommen werden, dass die Karriereorientierung kein Ergebnis einer Führungsposition ist, sondern vorab vorhandenes Streben nach einer solchen darstellt.

2.3 Spiritualität in Unternehmungen

Weiter können innerhalb der aktuellen „Haltungs-Forschung“ Ergebnisse in den Bereichen Spiritualität und Glauben gefunden werden. Vermutlich deshalb, weil die Bereiche Spiritualität und Glauben in einer engen Verbindung mit Identität, Charakter, Einstellung, Wahrnehmung und Wirklichkeitskonstruktion stehen.

Dazu schreibt Guptara (2001), dass eine neue Generation von jungen Leuten beobachtet werden kann, die ihre Grundüberzeugungen bezüglich ihrer Spiritualität in den Arbeitsalltag hineinnehmen und ausleben möchten. Diese Feststellung könne aufgrund des Vergleiches mit der heutigen Generation und deren Eltern gemacht werden. Die ältere

Generation habe in der Regel ihren Glauben und ihre Überzeugungen als Privatsache betrachtet und demnach eine klare Trennung zwischen Freizeit und Arbeit vorgenommen. Er äussert, dass erfolgreiche Teamleistung entstehen könne, wenn sich ein Team aufgrund von gemeinsam gelebter Spiritualität gegenseitig unterstützt und motiviert.

Auf der Ebene von Organisation könne sich Spiritualität in den Strukturen, im Unternehmensleitbild wie auch in der Unternehmenspolitik zeigen, wenn diese von Gerechtigkeit, Unternehmensfrieden und gegenseitiger Anerkennung geprägt sind (Guptara, 2001).

Auf ähnliche Ergebnisse kommt Fernando (2007) in seiner Untersuchung über „Spirituelle Führung“ in Organisationen. Er untersuchte in einer qualitativen Studie 13 CEO's, die ihre spirituellen Grundüberzeugungen in das Unternehmen einfliessen lassen. Spirituelle Unternehmensführung definiert er als „A quality that generates an awareness and the need to connect with an Ultimate, which drives individuals to engage in certain behaviour that can lead them towards experiencing or becoming the Ultimate“ (Fernando, 2007, S. 100).

Er konnte beobachten, dass Menschen aufgrund der spirituellen Überzeugung, religionsunspezifisch, eine grosse Zufriedenheit in ihrem Tun und ihrer Arbeit ausstrahlen, grundsätzlich eine grosse Dankbarkeit zeigen, ihren Erfolg als Segen empfinden und Misserfolg als „work of divine“, als göttliches Gefüge, einordnen und akzeptieren können. Seine Forschungsergebnisse bezüglich Führungspersonen als Vorbild, stützten sich weitgehend auf die Theorie des Rollenmodelles nach Schein (1985) ab. Mitarbeitende beobachten bei ihren Vorgesetzten, wie Akzente gesetzt werden, welche Prioritäten gewichtet werden, wie kommuniziert wird und welche Werte und Einstellungen sie vertreten. Speziell in Krisensituationen werden von Führungspersonen gelebte Werte und Einstellungen offensichtlich und vermitteln eine emotionale Sicherheit. Die Theorie über Führungspersonen in der Funktion als Rollenvorbild spielt im Konzept von spiritueller Führung eine zentrale Rolle. Fernando (2007) und Howard (2002) sind sich einig: Führungspersonen, die das Einbringen von Spiritualität in Unternehmungen zulassen, sich deren Auswirkungen auf Mitarbeitende und auf die Unternehmung bewusst sind, dienen ihren Mitarbeitenden als Rollenmodell. Fairholm (1996, S. 13) macht zudem darauf aufmerksam, dass spirituell geprägte Führungspersonen, Moral-orientierte Führungspersonen sind und sich deshalb Unternehmungen oder Systeme suchen, in welchen sie keine Kompromisse oder Anpassungen leisten müssen oder ihre Kernwerte gefährdet werden.

2.4 Arbeitseinstellung

Wie eingangs Kapitel zwei beschrieben, wird der Begriff ‚Haltung‘ im Englischen ‚Attitude‘ genannt. Attitude wird im Deutschen auch als Einstellung übersetzt. Daraus folgt, dass die Begrifflichkeiten Einstellung und Haltung sehr bedeutungsnah sein müssen. Diese Ähnlichkeit wird zudem durch eine Definitionsbeschreibung nach dem psychologischen Wörterbuch bestätigt:

Ein in der Psychologie nicht eindeutig verwendeter Begriff. Einstellung ist die Art (Akzentuierung), Tönung der Gerichtetheit der Ausrichtung des selektiven Vorgehens (...). Es ist die seelische Haltung gegenüber einer Person, einer Idee oder Sache, verbunden mit einer Wertung oder einer Erwartung (Bix, 2004, S. 234).

Nach Allport (1993):

Ein seelischer und nervlicher Bereitschaftszustand, der – durch die Erfahrung organisiert – einen richtenden oder dynamischen Einfluss auf die Reaktionen des Individuums, auf alle Objekte und Situationen ausübt, mit denen es verbunden ist. Einstellungen als soziale Einstellungen (attitude) können sich auf einzelnen Personen, Gruppen, Nationen, aber auch Organisationen, Kunstwerke, Ideologien und Programme richten und unterscheiden vor allem durch ihre emotionale Qualität und ihre Gegenstandsbezogenheit von den noch globalen Persönlichkeitseigenschaften (zit. nach Bix, 2004, S. 234).

Auf Unternehmensseite wird an die Einstellung von Arbeitnehmenden appelliert, um Veränderungsprozesse mitzugestalten, welche aufgrund von Erneuerungen und Innovationen stattfinden. Diese Anregung kommt im folgenden, kurz umrissenen Forschungsbericht zum Ausdruck: Im Rahmen einer Forschungsarbeit über Innovationsfähigkeit wird die Thematik Humanressourcen und Nachhaltigkeit diskutiert. Im Zuge dessen wird mit „Human Move“ ein Weg beschrieben, um zu einer Unternehmenskultur zu gelangen, die innerhalb dieses Veränderungsprozesses als Ressource wirken kann. Dieser Weg steht für die Entwicklung und Umsetzung von Werten, die den spezifischen und sich wandelnden Unternehmensanforderungen entsprechen. Die Werte werden gemeinsam mit den Beschäftigten erarbeitet und bilden die stabile Grundlage für Verhaltensleitbilder im sich wandelnden Unternehmen (Jasper & Denisow, 2007).

Die im Unternehmen stattfindende Arbeit an „Human Move“ basiert auf den zentralen Werten menschenzentrierter Organisationsentwicklung. Die Eckpunkte dieses Entwicklungsprozesses sind: Transparenz betrieblicher Ziele, Bedingungen, Erwartungskklärungen, die Berücksichtigung persönlicher Interessen, Einstellungen und Gefühlslagen, die Verbindung von Theorie (Kompetenzentwicklung) und Praxis (Umsetzung), sowie das Prüfen und das Auswählen verschiedener Alternativen. Es wird hervorgehoben, dass einerseits die fachlich-organisatorische, andererseits die Beziehungsebene einbezogen wird. Gleichzeitig wird an der Einstellungsorientierung und der sozioemotionalen Orientierung gearbeitet. Auf diese Weise wird bereits im Prozess selber ein veränderungs- und innovationsfreundliches Verhalten gefördert. Im Ergebnis entsteht ein vereinbartes System an Werten und Verhaltensleitbildern, das auch in Zeiten schneller und vielfältiger Wandlungen Bestand hat. Es fördert den Zusammenhalt, das Verstehen und die Verständigung der betroffenen Menschen auch in schwierigen, anspruchsvollen Situa-

onen. Das Unternehmen, das Team und der Einzelne bleiben handlungsfähig. Alle Beschäftigtengruppen und Interessenträger, die für das Unternehmen von Bedeutung sind, werden in den Prozess einbezogen: Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte sowie die Eigentümer eines Unternehmens (Jasper & Denisow, 2007).

Das kurz umrissene Forschungsprojekt spricht die Einstellungsänderung an. Nach Eysenck und Kreppner (1972) unterscheiden sich Theorien über Einstellungsänderung nach wahrnehmungspsychologischen, lerntheoretischen und funktionalistischen Ansätzen. Es handelt sich um Erklärungsversuche, in denen Gleichgewichts- beziehungsweise Dissonanzaxiome verwendet werden. Der Begriff Dissonanz stützt sich auf die Theorie von Festinger (1954): Der Mensch hat unzählige Meinungen, Informationen, Wünsche, Ziele, usw., die Festinger als Kognition bezeichnet. Diese Kognitionen haben unterschiedliche Wichtigkeiten innerhalb der Gedankenvorgänge eines Menschen. Es kommt regelmäßig zu Dissonanzen zwischen Kognitionen, die sich gegenseitig ausspielen oder sich widersprechen. Je höher die Wichtigkeit von zwei Kognitionen ist, desto höher ist der psychische Druck, diese Dissonanzen abzubauen. Der psychische Druck kann durch Massnahmen, wie Einstellungs- und Verhaltensänderung abgebaut werden.

Von den Einstellungsänderungstheorien ist das Elaborations-Wahrscheinlichkeitsmodell (ELM) erwähnenswert (Runde & Greif, 2009). Beim Modell ELM handelt es sich um ein duales Prozessmodell der Informationsverarbeitung. Es wurde von Petty und Cacioppo (1986) entwickelt.

Um Einstellung zu bilden und oder zu verändern wird im ELM Modell mit der persuasiven Kommunikation (Überzeugungsversuche) gearbeitet: Das Modell beschreibt zwei Wege der persuasiven Kommunikation: Der zentrale und der periphere Weg. Welcher Weg beschritten wird, ist von der Motivation und der Fähigkeit einer Person zur Informationsverarbeitung abhängig. Motivation und Fähigkeit werden wiederum von verschiedenen individuellen und situationalen Faktoren beeinflusst. Sind Personen zur intensiven, kognitiven Informationsverarbeitung motiviert und fähig, wird eher der zentrale Weg der Informationsverarbeitung beschritten. Einstellungen werden auf diesem Weg durch eine intensive, gedanklich kritische Auseinandersetzung mit der Information gebildet und verändert. Sind Motivation oder Fähigkeit zur intensiven Informationsverarbeitung gering, kann es über den peripheren Weg auch ohne intensive Informationsverarbeitung zu Einstellungsbildung und zu Änderung kommen. In diesem Fall werden Einstellungen durch periphere Hinweisreize beeinflusst. Diesen liegen sowohl kognitive Mechanismen, wie Heuristiken (verkürzte kognitive Operationen, mit deren Hilfe Schlussfolgerungen gezogen werden), als auch affektive Mechanismen, wie klassische und operante Konditionierung, zugrunde. Einstellungen, die über den zentralen Weg der Informationsverarbeitung gebildet werden, sind zeitlich stabiler, änderungsresistenter

und zeigen bessere Verhaltensprädiktoren, als Einstellungen, die über den flüchtigeren, peripheren Weg gebildet werden.

2.5 Arbeitsmoral

Moral kommt ursprünglich aus dem lateinischen „moralis“ und wird mit „die Sitten betreffend“ übersetzt. Die Bedeutung des Begriffs wird laut dem psychologischen Wörterbuch Dorsch, (Häcker & Stapf, 2009) mit „Gesamtheit des Urteils über Verhalten bestimmten Normen“ (S. 650) beschrieben und wird dem Begriff „Gewissen“ gleichgesetzt. Der Begriff „Haltung“ teilt den Aspekt der Verhaltensbeurteilung.

Die Moralpsychologie versucht die moralische Entwicklung von Individuen zu verstehen und zu verändern. Sie wird als Standpunkt gesehen, von welchem aus soziale Kognitionen, Operationen und Kooperationen auf ihre Gerechtigkeitsstruktur hin befragt werden. Wie bereits im Kapitel Ethik erwähnt, wirken ethische und grundrechtliche Prinzipien als Rahmenbedingungen, die das Zusammenleben der Gesellschaft bestimmen.

Im Kontext von Arbeit und Organisation werden regelmässig Studien durchgeführt über die Arbeitsmoral von Personen, die in Wirtschaft und Industrie arbeiten. Aus einer letztjährigen Umfrage in Deutschland ist hervorgegangen, dass knapp zwei Drittel der Führungskräfte des mittleren Managements unzufrieden oder lediglich einigermaßen zufrieden sind mit ihrem Job. Über die Hälfte der Befragten bestätigen, dass ihre Arbeitsmoral unter der derzeitigen unsicheren Wirtschaftslage gelitten hat. Zwei Fünftel der Angestellten im mittleren Management haben Angst, ihren Job zu verlieren. 30 Prozent der Befragten arbeiten deswegen mehr und deutlich länger als bisher, um ihren Arbeitsplatz zu sichern (Firstbrook, 2009).

Wie die oben aufgeführte Studie zeigt, kann Unzufriedenheit oft mit Ungerechtigkeitsempfinden verbunden sein. Die Intensität des Ungerechtigkeitsempfindens basiert auf der individuellen moralischen Entwicklung. Piaget (1963) und Kohlberg (1996) definieren diese Entwicklung als selbstregulierten kognitiven Prozess der Entwicklungslogik moralischer Urteile bei Handlungskonflikten. Rekonstruiert wird das moralische Urteil über moralisches Argumentieren sozialetischer Probleme in der gerechten Gemeinschaft (Berkowits & Oser, 1985; Eckensberger, 1981).

2.6 Definition „Haltung“ von Organisationsberatern

Die Frage nach der Haltung von Seiten der Berater ist vor allem im Kontext der Prozessberatung und von Veränderungsprozessbegleitung vielfach diskutiert worden. Deshalb wird folgend das Konzept der Haltungsfrage aus systemischer Beratungssicht betrachtet. Bei systemischer Beratung geht es primär um das Stärken der Ressourcen

und Kompetenzen des jeweiligen zu beratenden sozialen Systems. Da Beratungspersonen meist für die Begleitung von Veränderungsprozessen beigezogen werden, wird anschließend an dieses Kapitel die Theorie über Veränderungsprozesse beleuchtet.

Verschiedene Autoren (Königswieser & Hillebrand, 2006) sind der Auffassung, dass Beratung von Unternehmen grundsätzlich nur möglich sei, wenn die „Haltung“ von Beratenden „stimme“. Sie begründen diese Auffassung damit, dass sie nicht als herkömmliche Experten in Unternehmungen agieren. Sie gehen davon aus, dass das Klientensystem, also der Kunde, die Lösung für das anstehende oder zu beratende Problem selbst finden könne und sie sich als Beratende auf dysfunktionale Muster, Paradoxien und Blockaden konzentrieren würden. Sie definieren Haltung wie folgt:

Haltung steht in enger Verbindung mit unserer Identität, dem Charakter, den Einstellungen, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen.

Haltung steuert unsere Denk- und Verhaltensweisen, liegt ihnen zugrunde, ist aber auch wieder ihr Ergebnis.

Haltung ist die Art und Weise, wie wir uns zu uns selbst und zu unserer Umwelt in Beziehung bringen, wie wir uns mit unserer Aussen- und Innenwelt auseinandersetzen, wie wir Beziehung gestalten, in welchen „Schienen“ wir denken und wahrnehmen. Sie bestimmt letztlich, was wir „wahrnehmen“ oder für falsch halten.

Haltung hat Konsequenzen für das eigene Selbstverständnis, für die Sicht von Professionalität, für bevorzugte Konzepte und Methoden (Königswieser & Hillebrand, 2006, S. 39).

Prozessberatungen werden von Unternehmen beigezogen, wenn Veränderungen anstehen. Wie im Kapitel „Ausgangslage“ beschrieben, werden Beratungspersonen von Menschen aus Unternehmungen, vor allem in Veränderungsprozessen, mit dem Begriff „Haltung“ konfrontiert. Nach welchen Phasen sich eine Veränderung in Organisationen gestaltet, wird im folgenden Kapitel erläutert.

2.7 Veränderungsprozesse in Organisationen

Verschiedene Autoren stellen erfolgreiche Veränderungsprozesse in Episoden dar. Lewin (1947) konzeptualisierte seine Theorie der sozialen Veränderungsprozesse ähnlich wie Bridge's Transitionsmodell (1991) in drei Phasen: Auftauen, Verändern, Stabilisieren. In der vorliegenden Arbeit wird auf ein verwandtes Modell, das Phasenmodell (Abbildung 1) nach Kraus, Beck-Koller und Fischer (2004, S. 109) eingegangen. Es stellt den Veränderungsprozess zwischen den zwei Polen Widerstand und der Akzeptanz anschaulich dar.

Doppler und Lauterburg definieren Widerstand

(...) wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Massnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stossen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden (2008, S. 336).

Widerstand hat viele Ursachen: Veränderung an sich (Veränderungsinhalt); Gefühl von Kontrollverlust; mangelhafte Transparenz der Veränderungsprozesse; fehlerhafte Wahr-

nehmung der Veränderung; Unkenntnis über Veränderungsnotwendigkeit; Angst vor Überforderung (Angst Neues lernen zu müssen); Trägheit; erwartete Mehrarbeit; Angst vor dem neuen sozialen Gefüge; negative Erfahrungen mit früheren Veränderungen; und mehr (Doppler & Lauterburg 2008, S. 337).

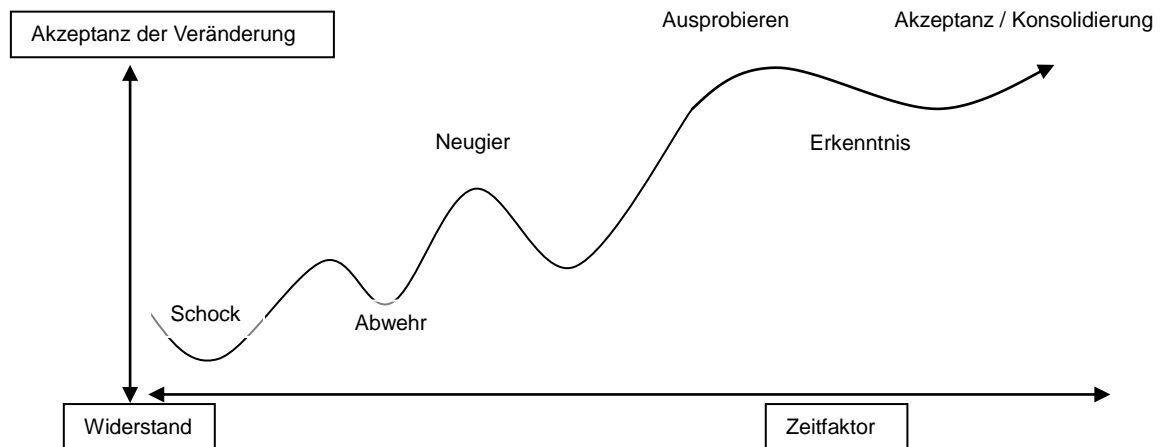


Abbildung 1: Typische Phasen des Veränderungsprozesses (Kraus, Beck-Koller & Fischer, 2004, S. 109)

Das Modell nach Kraus et al (2004, S. 109) kennt sechs Phasen: Die Schockphase, die Abwehrphase, die Neugierphase, die Phase des Ausprobierens, die Phase der Erkenntnis und der Akzeptanz. Diese werden im folgenden Absatz kurz umrissen.

Schockphase: Auf Veränderung wird stets mit Gefühlen und entsprechenden Verhaltensweisen reagiert. Bevor die kognitive und emotionale Verarbeitung stattfinden kann, existiert ein Zustand, der nicht mehr vom Alten und noch nicht vom Neuen bestimmt ist. Dieser Zustand wird einer Blockade oder einem Schock gleichgesetzt, da dem Individuum in dem Moment jegliche Orientierung fehlt. Wenn die positiven Folgen überwiegen, wird die Schockphase gemässigt ausfallen. Laut den Autoren Kraus, Beck-Koller und Fischer (2004, S. 109) überwiegt im geschäftlichen Umfeld meistens das Unsichere, so dass die Schockphase in eine länger andauernde Passivität führen kann. In dieser Phase fehlen nebst neuen Gedanken und Verhaltensweisen oft auch die nötigen Ressourcen, um sich in dieser Situation zurechtzufinden.

Die Verneinungs- und Abwehrphase folgt auf die Schockphase, weil meist die Betroffenen nach Bekanntgabe einer Veränderung mehr Nachteile sehen und darauf mit Widerstand reagieren. Dieser äussert sich durch verdeckte oder offene Kritik, durch Boykott, Dienst nach Vorschrift oder auch durch innere Kündigung und Unterlaufen von Anweisungen. Diese Phase ist sehr wichtig für ein Change-Management, da ähnlich wie in einem Trauerprozess, Platz für Neues gewonnen werden kann.

Die Neugierphase tritt nach fortgeschrittener Zeit des Veränderungsprozesses, meist

nach den ersten Verkündigungen der Veränderungserfolge, ein. In dieser Phase ist die Bestätigung und Bestärkung seitens der Unternehmung sehr wichtig, um den neuen Weg gemeinsam zu gehen.

Die Phase des Ausprobierens beginnt mit der ersten Umsetzung der neuen Arbeitsabläufe. Mit den Erfolgen und Misserfolgen in der Ausprobierphase stehen und fallen die Erfolge des Change-Management-Prozesses.

Die Phase, in welcher sich eine Akzeptanz für die Veränderung breit macht, wird Erkenntnisphase genannt. Die alten Abläufe und Arbeiten werden als nicht mehr zeitgemäss erkannt und bewusst abgelehnt. Mit dieser Phase ist eine wichtige Lernphase verbunden.

In der Akzeptanz- und Konsolidierungsphase werden die Neuerungen nicht mehr als Besonderheit sondern als Normalität angesehen. Die grosse Hürde des Widerstandes ist überwunden und das Neue ist in den Alltag integriert worden.

Bis anhin wurden Konzepte vorgestellt, die dem Begriff Haltung ähnlich sind. Auch die Sicht von Beratungspersonen den Begriff Haltung betreffend ist dargestellt worden.

Im folgenden Kapitel wird erläutert, nach welcher Methode vorliegende Forschungsarbeit die empirischen Daten erhoben hat und welche Verfahren für den Auswertungsprozess beigezogen wurden.

3 Methode

Die Empirie der vorliegenden Arbeit ist mit dem Ansatz der qualitativen Sozialforschung erarbeitet worden und lehnt sich an die systemtheoretische-konstruktivistisch interpretierte Methode, genannt Grounded Theory an. Nach den Theorien von Luhmann (1996, zit. nach Bergknapp, 2009, S. 148) wird davon ausgegangen, dass Wirklichkeiten nur über Beobachtungen eines Systems (auch ein Individuum gilt als ein autopoietisches System) rekonstruiert werden können.

Methodisch ist der Zugang zu den Wirklichkeitsordnungen über Geschichten vorteilhaft, weil dieser im Gegensatz zu Erfahrungen und Mythen einfacher zu erheben ist.

Die empirischen Daten wurden mittels narrativen (frei erzählenden) Einzelinterviews wie auch Gruppendiskussionen erhoben. Als Einstiegsfrage galt:

Wenn Sie das Wort „Haltung“ hören und sich dabei den Arbeits- und Organisationskontext vor Augen führen, welche Geschichten kommen Ihnen dabei in den Sinn?

Das narrative Erzählen ist wichtig für den Zugang zum Impliziten. Es werden Geschichten und Schilderungen aus der Praxis erzählt. Im Gegensatz zu Experteninterviews sollen Erlebnisse, Erfahrungen und Geschichten aus Bereichen der Arbeit und Organisation, im Zusammenhang mit „Haltung“ frei erzählt werden. Bei den narrativen Datenerhebungen werden offene anstelle von geschlossenen Fragen gestellt.

Es war der Autorin wichtig, eine möglichst neutrale Ausgangslage, einen offenen Zugang zur Thematik zu schaffen, damit das Feld, Menschen aus Wirtschaft und Industrie, ihre, ihnen wichtig erscheinenden Themen bringen konnten.

Vorliegende Arbeit hat keinen Anspruch auf Objektivität. Sie möchte aufgrund von Geschichten und Fallbeispielen verallgemeinernde Aussagen über das vorliegende Forschungsfeld machen. Sie hält sich an Geschichten und Erfahrungen aus der Praxis, welche für lebende Systeme (Arbeitnehmende und Organisationen) von Bedeutung sind/waren. Dabei geht es darum, anscheinend Selbstverständliches zu hinterfragen, Verknüpfungen und Schnittpunkte der Geschichten aufzuzeigen. Die Herleitung des Verständnisses und der Bedeutung von „Haltung im Arbeits- und Organisationskontext“ wird in den nachstehenden Kapiteln beschrieben.

3.1 Stichprobe

Das vorliegende Thema war hinsichtlich der Stichprobenauswahl eine dankbare Aufgabe. Im Forschungsverfahren wurden Gruppen und Einzelpersonen ausgewählt, die entweder führungs- und oder entscheidungsrelevante Aufgabentätigkeiten inne ha-

ben/hatten, mit Veränderungsprozessen in Unternehmen konfrontiert wurden und Interesse am Thema zeigten.

Es sind 4 Gruppendiskussionen mit je 2 bis 4 Teilnehmenden und 7 Einzelinterviews erhoben worden.

Die Teilnehmenden an den jeweiligen Gruppendiskussionen kommen aus verschiedenen Praxisfeldern. Eine Gruppe, mit der Bezeichnung MAS, besteht aus vier Personen. Sie waren Teilnehmende an einem Master of Advanced Studies (MAS) für Führungskräfte. Eine zweite Gruppe, ebenfalls vier Personen, waren Teilnehmende an einer Weiterbildung für Change Management, in vorliegender Arbeit mit CAS (Certificate of Advanced Studies) bezeichnet. Eine Gruppe, bestehend aus zwei Personen, arbeitet in der Architektur- und Baubranche und wird mit BAU bezeichnet. Die Teilnehmenden Personen von BAU sind Projektverantwortliche. Die letzte Gruppe, ebenfalls bestehend aus vier Personen, ist im Dienstleistungssektor tätig.

Die Teilnehmenden an den narrativen Einzelinterviews haben sich aus dem privaten Netzwerk ergeben. Alle an der Forschung teilnehmenden Personen stehen in Führungsverantwortungen und setzten sich aktiv mit dem Thema „Haltung“ im Arbeits- und Organisationskontext auseinander.

Die Personen der Einzelinterviews stellen sich wie folgt zusammen:

Eine Person ist aus der Gastronomie. Zwei Personen, ein Mann und eine Frau, kommen aus dem öffentlichen Sicherheitssektor. Zwei Personen sind in sozialen Branchen tätig. Eine in der Musikbranche und eine der sieben Personen arbeitet im Gesundheitswesen.

Die Kandidaten wurden vorab schriftlich informiert. Der Informationsbrief mit den Instruktionen findet sich im Anhang.

Die Interviews wurden, mit Ausnahme einer Person, direkt am Arbeitsplatz durchgeführt. Das Ziel, dass sich die Interviewten in den Kontext von Arbeit und Organisation versetzen können, konnte dadurch gewährleistet werden.

Wie eingangs erwähnt, wurden die Stichproben aus Gruppen- wie auch aus Einzelinterviews zusammengestellt. Das Vorgehen mit zwei Arten von Untersuchungseinheiten ist kein gängiges Forschungsdesign und hat Begründungsbedarf.

Begründung der Gruppendiskussionen:

Basierend auf den Theorien des Soziologen Mannheims (1980) stellt sich der Mensch vor allem als Gemeinschaftssubjekt dar, das den Sinn von Erfahrungen aus der Bezogenheit auf „einen bestimmten, von der Gemeinschaft getragenen Erfahrungszusammenhang gewinnt“ (S. 241, zit. durch Liebig & Nentwig-Gesemann, 2002, S. 143). Dieses Verständnis gründet auf dem Konzept des konjunktiven Erfahrungsraums. Gruppendiskussionen eröffnen den Zugang zu kollektiven Erlebnisberichten in einem gemeinschaftlichen Lebensraum und zu übergemeinschaftlichen konjunktiven Entste-

hungszusammenhängen kollektiver Orientierung. Eine Diskussionsgruppe eignet sich also nicht nur für die Genese von gemeinsamen handlungsleitenden Orientierungen. Sie kann auch die gemeinsamen und strukturidentischen Erfahrungen eindrücklich artikulieren und begründen. Mittels Gruppendiskussionen kann handlungsleitendes, implizites Alltagswissen begrifflich-theoretisch, aufgrund ihrer Erzählungen und Beschreibungen, erschlossen werden (Liebig & Nentwig-Gesemann, 2002).

Flick (2007, S. 250) argumentiert die Vorteile von Gruppendiskussionen wie folgt: „Eine kleine Anzahl (...) Individuen, die zu einer Diskussions- und Informationsgruppe zusammengebracht werden, sind ein Vielfaches gegenüber einer repräsentativen Stichprobe wert. Solch eine Gruppe, die gemeinsam ihren Lebensbereich (Anm. der Autorin: Arbeitsbereich) diskutiert und ihn intensiv prüft, wenn ihre Mitglieder sich widersprechen, wird mehr dazu beitragen, den Lebensbereich verdeckender Schleier zu lüften, als jedes andere Forschungsmittel, das ich kenne“ (Blumer, 1973, S. 123).

Gruppendiskussionen eignen sich somit, um Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen abzufragen, weil sozial nicht geteilte oder extreme Ansichten durch die Gruppe selbst validiert und die individuelle Meinung angemessener rekonstruiert wird.

Nichts desto trotz darf der zeitliche Organisationsaufwand für die Suche und Durchführung einer Gruppendiskussion nicht unterschätzt werden. Forschungspersonen werden in ihrer Flexibilität geprüft. Es sind ungeplante Änderungen oder kurzfristige Prioritätenverschiebungen von einzelnen Personen aus der Gruppe oder von ganzen Gruppen in Kauf zu nehmen.

Einfacher planbar und flexibler durchführbar sind Einzelinterviews. Aus diesem Grund wurden Untersuchungseinheiten von Einzelinterviews zugezogen.

Begründung Einzelinterviews:

In narrativen Einzelinterviews werden die Gesprächspartner veranlasst, spontane Stegreiferzählungen und Episoden über das Thema „Haltung“ zu erzählen. Da die vorliegende Fragestellung auf subjektive Erfahrungen zielt, also einen Ausschnitt von sozialer Wirklichkeit erfassen will, eignet sich nebst dem Gruppendiskussionsverfahren zusätzlich das narrative Einzelinterview. Zudem können Transkriptionen und Auswertungen effizienter vorgenommen werden.

Weitere Vor- und Nachteile der vorliegenden Datenerhebung werden im Kapitel Prozessreflexion weiterführend diskutiert.

3.2 Durchführung der Interviews und Gruppendiskussionen

Die Einzelinterviews sind am Arbeitsplatz durchgeführt worden. Die Gruppendiskussionen fanden in Schulungsräumlichkeiten statt.

Beide Arten der Datenerhebung unterstehen dem Prinzip der Selbstläufigkeit. Die Interviewpartner und -Partnerinnen der narrativen Interviews wurden aufgefordert, frei zu erzählen. Die Interviewerin versuchte, sich möglichst zurückzunehmen. Dasselbe galt für die Gruppendiskussionen. Das Ziel war die Entfaltung der prozesshaften Eigenstrukturierung der Gruppe. Die Gruppenmitglieder konnten sich „auf jene Erlebniszentren einpendeln, welche jeweils die fokussierte Erfahrungsbasis des kollektiven Orientierungsrahmens der Gruppe darstellen“ (Bohnsack, 2000, 380). Die Gruppe bestimmte somit, ausgehend von der standardisierten Ausgangsfragestellung, ihre Themen selbst. Die Standardisierung der Ausgangsfragestellung gilt als Voraussetzung für die Vergleichbarkeit.

Ein Nachfragen war zugelassen, wenn der Diskurs ins Stocken geriet, mit dem Ziel, die Selbstläufigkeit wieder herzustellen.

Bei den Gruppendiskussionen handelt es sich um ein dynamisches Forschungsfeld. Die Daten für die Analyse kommen aus den Diskussionen. Die Dynamiken wurden mit Hilfe einer Zweitperson beobachtet, was in die Daten der Auswertung einbezogen wurde.

Zur Beobachtung des Diskussionsverlaufes ist bei den Gruppendiskussionen eine Zweitperson hinzugezogen worden. Ihre Aufgabe bestand darin, Nonverbales Verhalten und energiegeladene Momente zu beobachten und der Diskussionsleitung zurückzumelden. Sie unterstützte die Diskussionsleitung im Anschluss an die Diskussion in der Reflexion der eigenen Position im Forschungsfeld, um eigene Gefühle, Eindrücke und Assoziationen während den, von ihr gemachten Beobachtungen zu relativieren. Die Beobachtungen der Zweitperson wurden im Anschluss an die Diskussionsdurchführung mündlich besprochen. Sie sind in Audiodatei vorhanden.

3.3 Transkription

Sämtliche Interviews und Gruppendiskussionen wurden im Anschluss an die Durchführung, in Anlehnung an Bohnsack, Przyborski und Schäffer (2006, S. 300) nach folgenden Regeln transkribiert:

Tabelle 1, in Anlehnung an Bohnsack, Przyborski und Schäffer (2006, S. 300)

Symbol	Definition
(.)	Pause jeglicher Art
<u>Nein</u>	betont
Nein	laut (in Relation zur üblichen Lautstärke des Sprechers / der Sprecherin)
°nee°	sehr leise (in Relation zur üblichen Lautstärke des Sprechers / der Sprecherin)
viellei-	Abbruch eines Wortes
oh=nee	Wortverschleifung

nei::n	Dehnung, die Häufigkeit vom : entspricht der Länge der Dehnung
(doch)	Unsicherheit bei der Transkription, schwer verständliche Äusserung
((Zustimmung))	Verhaltensbeobachtung
()	unverständliche Äusserung, die Länge der Klammer entspricht etwa der Dauer der unverständlichen Äusserung

Die Gruppendiskussionen wurden zudem mit den Sprechüberlappungen gekennzeichnet:

	Beginn einer Überlappung bzw. direkter Anschluss beim Sprechwechsel
--	---

Die Hauptwörter und der Satzbeginn wurden grossgeschrieben. Zum Auffinden und Zitieren von Transkriptstellen war es notwendig, eine durchlaufende Zeilennummerierung zu verwenden.

Diesen Ansatz der Transkription hat die Autorin gewählt, weil er Rückschlüsse auf die Intonation und Prosodie des gesprochenen Wortes zulässt. Vor allem im Hinblick auf die Auswertung der Gruppendiskussionen, nach dem Ansatz der Dokumentarischen Methode, können solche Rückschlüsse, für die Interpretation der gemeinsamen konjunkativen Wirklichkeit, wichtig sein.

3.4 Auswertungsvorgang

Die im vorliegenden Forschungsbericht angewandte Auswertung und Analyse sind der interpretativen Sozialforschung zuzuordnen. Mit dem Verfahren der interpretativen Sozialforschung wird eine „gegenstandsbezogene, respektive empirisch begründete Theoriebildung“ (Kelle 1994, zit. durch Kleemann, Krähnke & Matuschek, 2009, S. 24) angestrebt. Diese Bezeichnungen gehen auf die Grounded Theory zurück, die von den Soziologen Glaser und Strauss (1967) entwickelt wurde. Der Anspruch dieses Ansatzes ist es, auf der Grundlage einer explorativ ausgerichteten Forschung und dem Prinzip der Offenheit, theoriebasierte Erklärungsansätze zu generieren. Es geht also darum, anhand der, aus empirischen Untersuchungsfällen gewonnen Erkenntnisse, theoretische Verallgemeinerungen für das in der Forschung angestrebte Feld abzuleiten. Es wird keine statistische Repräsentativität (wie bei der quantitativen Forschung) angestrebt. Was aufgrund der kleinen Stichproben und Fallbehandlungen auch nicht möglich wäre. Dennoch erhebt die interpretative Sozialforschung den Anspruch, anhand der untersuchten konkreten Einzelfälle, generalisierbare (d.h. verallgemeinerbare) Aussagen über das Forschungsfeld von Arbeit und Organisation machen zu können.

Mittels der strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) erfolgte eine erste Annäherung an die Geschichten. Diese Technik liess sich zudem für die induktive Kategorienbildung nutzen, die im Verfahren der Grounded Theory auch bekannt ist als „Offenes Kodieren“. Das offene Kodieren zielt nebst den inhaltlichen Aussagen, auch auf Informationen, die zwischen den Zeilen zu lesen sind.

Das „Offene Kodieren“ hat mittels des „Vier-Augen-Prinzips“ stattgefunden. Zusammen mit Forschungskolleginnen sind die Transkripte und die darin enthaltenen Codes gegengelesen worden. Im Anschluss hat ein Clustering, eine Strukturierung der Codes, resp. der Kategorien mittels eines Mind Maps stattgefunden. Das Mind Map enthält die Kategorieeinteilung, die Textpassagen und die Gedanken der Forschungspersonen. Ein verkleinertes Abbild des Mind Maps ist im Anhang zu finden. Das Original kann bei der Verfasserin eingefordert werden. Zudem hat die Autorin, im Anschluss an die Interviews und Gruppendiskussionen, Memos und Notizen geschrieben, um Ideen, Eindrücke und Erkenntnisse festzuhalten. Ein Memo über die Auswertung der Diskussionen MAS und CAS ist im Anhang wiederzufinden. Weiter wurde aufgrund des Mind Maps und mit Einbezug der dritten Gruppendiskussion BAU eine zweite Kategorienbildung vorgenommen. Diese wird in folgender Tabelle 2, „Kategorienbildung“ abgebildet. In einem Forschungszirkel hat anschliessend ein Austausch über die Kategorienbildung und über mögliche Hypothesen betreffend der Bedeutung von „Haltung“ stattgefunden.

Tabelle 2, Kategorienbildung, Zusammenfassung

Kategorien	Subkategorien
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbild • Macht • Förderung • Prägen der Unternehmenskultur • Anstossen von Reflexionsprozessen
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchie ist vertrauenshindernd • Gemeinsames Vorwärtsgehen fördert das Vertrauen • Vertrauensbildung durch Beziehungsaufbau • Selbstoffenbarung durch Preisgeben der „Haltung“ setzt Vertrauen voraus
Wahrnehmungsunterschied	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiede bezüglich den Funktionen • Emotional betont • Wird als Überraschung erlebt
Anpassung versus Nichtanpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichst grosse Haltungs-Passung des Individuums mit der Unternehmung • Sich selbst treu bleiben • Bei Nichtanpassung die Situation verlassen
Manifestation von Haltung	<ul style="list-style-type: none"> • Im Ton, in der Nuance • In der Körperhaltung, Stimme • In der Inneneinrichtung (Sicherheitsvorkehrungen zum Schutz von Mitarbeitenden)
Branchen, Funktionen im Zu-	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsaspekt

zusammenhang von Haltung	<ul style="list-style-type: none"> • In prägenden, erzieherischen Funktionen • Funktionsunterschied, Buchhaltung und Verkauf
Verwandte Begriffe von Haltung	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeit • Ethik, Norm • Philosophie • Werte, Wertigkeit • Meinung • Verhalten • Loyalität • Sinn

Die detaillierte Kategorienbildung mit den Transkriptangaben ist im Anhang zu entnehmen. Aufgrund des Mind Maps und der vorgenommenen Kategorienbildung wurden im Forschungszirkel, die ersten Annahmen formuliert. Diese kreisten vorerst um Persönlichkeit und Anpassung.

Es wurde die Frage formuliert: Wie viel Persönlichkeit ist im Unternehmenskontext zugelassen? Wie viel Anpassung wird verlangt? Infolgedessen ist die Hypothese entstanden, dass Führungspersonen eine wesentliche Rolle in Haltungsfragen einnehmen und dass diese Haltungsfragen an Bedeutung gewinnen, wenn Unternehmen in Veränderungsprozessen stehen. Die Überprüfung der Hypothese stellte sich aufgrund der Fragestellung, des vagen Begriffes „Haltung“ und des vielfältigen Materials als komplex dar.

Um sich der vorliegenden Fragestellung, welche Bedeutung Personen aus Arbeit und Organisation dem Begriff „Haltung“ zuschreiben, systematisch zu nähern, hat sich die Verfasserin im Laufe der Auswertung entschieden, hauptsächlich mit den Transkripten der Gruppendiskussionen zu arbeiten. Dieser Entschluss basiert auf zwei Gründen: Eine Begründung beruht auf der Aussage von Flick (2007, S. 250), der die Vorteile von Gruppendiskussionen in der gemeinsam geteilten Wirklichkeit und in der sich gegenseitigen Erfahrungskorrektur sieht. Die zweite Begründung basiert auf der inhaltlichen Vielfalt der Gruppendiskussionstranskripte. Forschungsrelevante Kategorien aufgrund von Transkripten der Einzelinterviews werden in den Gruppendiskussionstranskripten wiedergefunden.

Analysen von Gruppendiskussionen stellen in verdichteter Form gemeinsam geteilte Wirklichkeiten dar, die es galt, mit einer geeigneten Auswertung zu erfassen. Um der Auswertung von Gruppendiskussionen gerecht zu werden, ist nebst der Inhaltsanalyse nach Mayring (2003), die Dokumentarische Methode (Pyzborsky, 2004) beigezogen worden. Die Grundlagen der Dokumentarischen Methode basieren auf den wissenssoziologischen Theorien der Alltagserfahrung und Erzähl- bzw. der Sprachtheorien. Der Kern des interpretativen Vorgehens war das Vergleichen und das Aufdecken von tiefer liegenden, sozial geformten Mustern, welche sich über die Analyse des genauen Diskussionswortwechsels ergaben. Die Forscherin hat sich für die Interpretationen auf Textstellen konzentriert, in welchen ein reger Wortwechsel stattfindet oder die Aussage

einer Einzelperson von hoher Relevanz war.

Darauf aufbauend folgte die Kontrastierung. Damit ist der fortlaufende, systematische Fallvergleich gemeint, welcher in der Grounded Theory auch Sampling genannt wird (Strübing, 2008, S. 30). Dadurch können themenübergreifende Orientierungsmöglichkeiten erfasst werden. Verglichen werden mehrere Textpassagen eines Falles und thematisch gleiche Passagen verschiedener Fälle. Das Ziel dieses Vorgehens ist, mit jedem Schritt zu umfassenderen und / oder abstrakteren Beschreibungsformen zu gelangen, um die Fälle analytisch zunehmend systematischer zu erfassen. Dadurch ist eine Theoriebildung auf Basis empirischer Daten möglich.

Der Ansatz der Grounded Theory schlägt ein Forschungsparadigma des Axialen Kodierens vor. Das Axiale Kodieren folgt im Anschluss an das offene Kodieren, das zuerst die Daten aufbricht. Das Axiale Kodieren fügt diese Daten auf neue Weise zusammen. Es wird ein Beziehungsnetz für eine Kategorie, die im Mittelpunkt steht, erarbeitet. Diese Kategorie bildet die „Achse“, um die sich die Analyse dreht (Strauss, 1994, S. 63, zit. nach Bergknapp, 2009, S. 161).

Es ermöglicht ein systematisches Nachdenken über die empirischen Daten und unterstützt die Reduktion von Komplexität. Die einzelnen Kategorien werden untereinander in Beziehung gesetzt. Dadurch wird ein Beziehungsnetz um eine Hauptkategorie, in vorliegender Arbeit auch Phänomen genannt, erstellt.

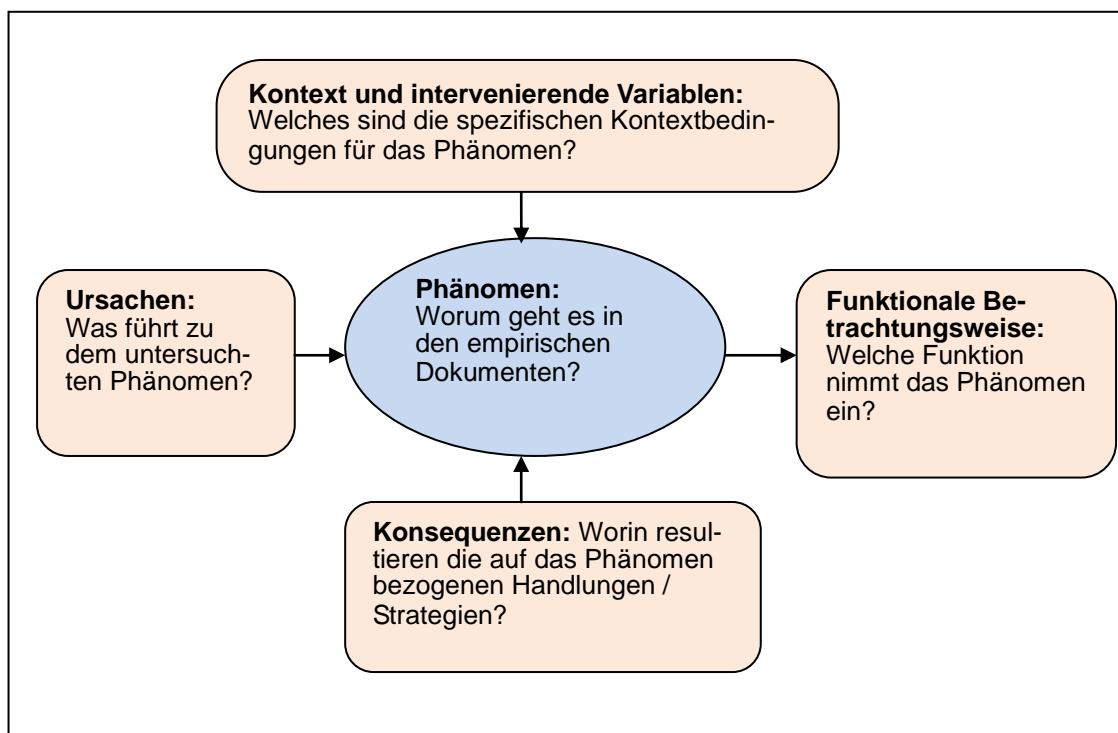


Abbildung 2, Forschungsparadigma 1 (nach Strübing, 200, S. 27, abb. 2, in Anlehnung an Strauss, 1994)

Folgend wird dieses Paradigma nach den einzelnen Beziehungs-Feldern erklärt:

Die Ursachen verweisen auf Ereignisse, die zur Entwicklung oder zum Auftreten des

Phänomens führen. In den empirischen Dokumenten treten folgende Wörter als Hinweis auf: Wie, wenn, infolge, während usw. Der Kontext steht für den spezifischen Satz von Bedingungen, innerhalb dessen die Handlungen, die auf das Phänomen bezogen sind, stattfinden. Unter „Funktionaler Betrachtungsweise“ hat sich die Autorin gefragt, zu welchem Zweck, mit welcher Absicht, das Phänomen als gemeinsame Handlungswirklichkeit konstruiert wird. Diese Frage beinhaltet auch die Thematik, weshalb eine Handlung ausbleiben kann. Handlungen haben Konsequenzen und diese werden im Hinblick auf das Phänomen beantwortet.

Durch den Prozess des systematischen „In-Beziehung-Setzens“ der Paradigmakategorien (Ursachen, Kontext, Funktion und Konsequenzen) entstanden weitere Fragestellungen und allgemeine Aussagen. Mit diesen Annahmen wandte sich die Autorin wieder dem empirischen Material zu und suchte nach Hinweisen und Ereignissen, welche die Annahmen bestätigten oder widerlegten. Auf diese Weise entstand eine handlungstheoretische Strukturlogik der exemplarischen Geschichte, die in der Folge kurz umrissen wird.

4 Auswertung: Von Geschichten über die „Haltung“ zur Bedeutung der „Haltung“

In der Auswertung nach dem Forschungsparadigma von Strauss und Corbin (1996) wird das komplexe Beziehungsnetz und seine Zusammenhänge über die Bedeutung von Haltung erklärt. Das Phänomen steht in der Mitte des Beziehungsnetzes und wird durch die vier Beziehungsaspekte: Ursache, Kontext, Funktion und Konsequenzen dargestellt.

Diese vier Beziehungsaspekte basieren auf wahren Begebenheiten praktischer Erfahrungen, die in Form von Geschichten erzählt werden. Die Geschichte, die im nächsten Kapitel folgt, wird aufgrund der Wichtigkeit „Hauptgeschichte“ genannt. Auf dieser Geschichte basieren die Ursachen-Erkenntnisse, welche zum Phänomen führen. In den weiteren Beziehungsaspekten, Kontext, Funktion und Konsequenzen des Phänomens, werden ebenfalls Erfahrungen aus der Praxis beigezogen, um die Analyse des empirischen Datenmaterials plausibel zu machen. Hierzu werden auch einzelne Diskussions- oder Interviewausschnitte exemplarisch wiedergegeben.

Auf jede Analyse der vier Beziehungsaspekte folgt jeweils eine theoretische Reflexion um die neuen Erkenntnisse, welche aufgrund der Erfahrungen der erzählenden Praxis und deren Wirklichkeitsvorstellungen entstanden, mit der bereits existierenden Theorie zu verknüpfen oder zu ergänzen.

Die Hauptgeschichte ist im Rahmen einer Gruppendiskussion entstanden. Sie wurde aus drei Gruppendiskussionen und sieben Einzelinterviews ausgewählt, weil sie sich als Einstieg für die Darstellung der Ursache des noch zu erklärenden Phänomens gut eignete. Die Teilnehmenden der Diskussionsrunden und die Einzel-Interviewten wurden alle mit derselben Frage konfrontiert: „Wenn sie das Wort Haltung im Arbeits- und Organisationskontext hören, welche Geschichten und Erfahrungen kommen ihnen dabei spontan in den Sinn?“

Die Autorin beabsichtigt mit dieser Frage, der Bedeutung von Haltung, im Kontext von Arbeit und Organisation näher zu kommen.

Im folgenden Kapitel wird die Hauptgeschichte, die als Sampling gekennzeichnet wird, nacherzählt. Das Ergebnis der Forschungsarbeit wird durch den folgenden Titel: „Haltung als Platzhalter“ bereits vorweggenommen. Es wird jedoch in den nachstehenden Kapiteln durch die vier Beziehungsaspekte, die um das Phänomen kreisen, erklärt und hergeleitet.

4.1 Vom Sampling zum Phänomen: „Die Haltung als Platzhalter“

Als exemplarisches Beispiel für das folgende und noch zu erklärende Phänomen wird die Geschichte der Gruppendiskussion MAS Leadership wiedergegeben. Diese Ge-

schichte ist im Transkript MAS als roter Faden erkennbar. Sie wurde von der Gruppe während der Diskussion immer wieder aufgenommen und ergänzt. Das vollständige Diskussionstranskript ist im Anhang unter Gruppendiskussion MAS Leadership vorhanden.

Die Gruppe MAS Leadership besteht aus drei Männern und einer Frau, die sich im Rahmen einer Führungsweiterbildung kennen gelernt haben. Bei der erzählenden Person, genannt Tim, handelt es sich um einen jüngeren Mann, der in einer Führungsfunktion steht. Vorgängig, wie aus der Diskussion zu entnehmen ist, war er im Lehrerberuf tätig.

Tim erzählte von einer Erfahrung, die er mit seiner Vorgesetzten gemacht hatte. In seiner Geschichte geht es um die Kündigung des Arbeitsverhältnisses einer ihm direkt unterstellten Person. Obwohl er immer dachte, seine Vorgesetzte denke und handle wie er, hat er überraschend festgestellt, dass dem nicht so ist. Verwundert über ihre Meinung, die er als Haltung bezeichnet, versucht er sich für seine mitarbeitende Person einzusetzen. In der Diskussion teilt er mit, dass das „Sich-Einsetzen“, für diese zur Entlassung prädestinierte Person, für ihn persönlich durchaus ein Risiko darstellte.

Basierend auf dieser exemplarisch rezipierten Geschichte, ist eine methodische Analyse nach dem bereits vorgestellten Kodierparadigma erarbeitet worden. Das Kodierparadigma mittet das Phänomen „Haltung als Platzhalter“ ein. Damit die Herleitung des Phänomens plausibel gemacht werden kann, ist es sinnvoll, zuerst auf die Ursachen des entstandenen Phänomens einzugehen. Diese werden im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben.

Einzelne Passagen aus der Geschichte der Gruppendiskussion MAS werden zur Verständlichkeit der vorliegenden Forschungsanalyse wörtlich wiedergegeben. Die Passagen der Diskussion werden nach den Regeln, wie im Kapitel „Transkription“, 3.3, beschrieben, transkribiert.

4.1.1 Überraschungs - Differenz als die ursächliche Bedingung des Phänomens „Haltung als Platzhalter“

Das Phänomen, um welches sich die vier Beziehungsaspekte: Ursache, Kontext, Funktion und Konsequenz kreisen, wird „Haltung als Platzhalter“ genannt. Die überraschende Feststellung, die vom erzählenden Diskussionspartner gemacht wird, ist ausschlaggebend, um die Ursache des Phänomens zu erklären.

Wie in Abbildung 3 dargestellt, wird unterhalb der Ursachen ein Zusatzfeld „Manifestation von Haltung“ abgebildet. Die ursächlichen Bedingungen beruhen hauptsächlich auf dem Wahrnehmen von Differenz. Damit diese Differenz für die wahrnehmende Person grundsätzlich sichtbar werden kann, muss sich das Phänomen „Haltung“ vorgängig manifestieren. Infolge dessen wird im Anschluss an das Kapitel „Ursache“ das Kapitel

„Manifestation von Haltung“ folgen.

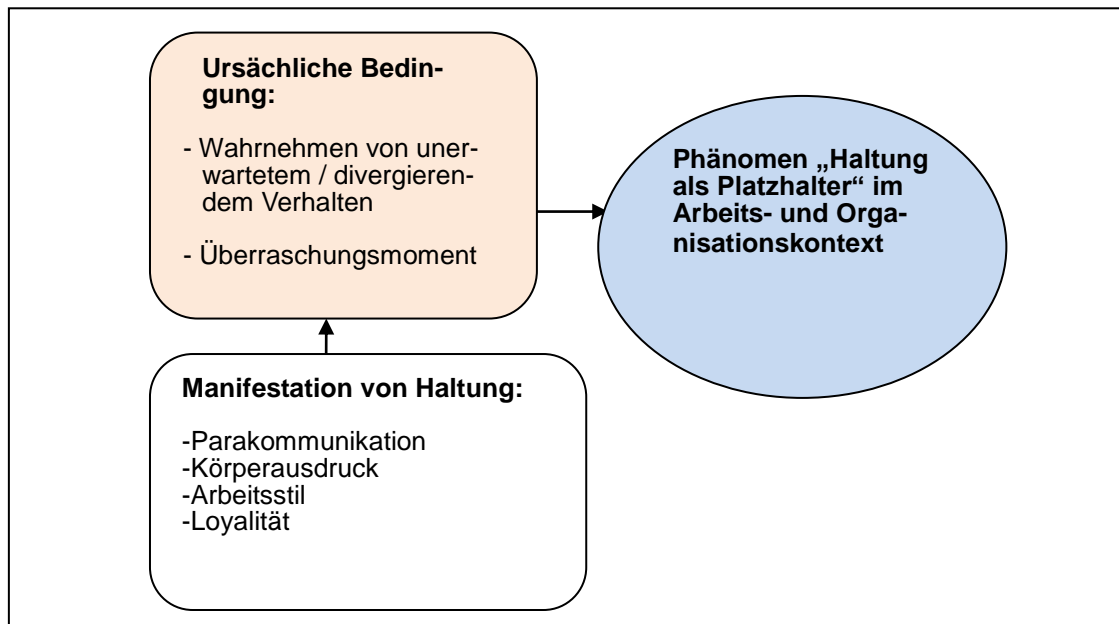


Abbildung 3, Forschungsparadigma: „Ursächliche Bedingungen“, (in Anlehnung an Strauss, 1994) Aufgrund der Interviews und Diskussionen hat sich das Phänomen: „Haltung als Platzhalter“, als eine Art Ersatzbegriff für die Bezeichnung überraschender Verhaltenssituationen herauskristallisiert. Wie und warum die Autorin aufgrund von Praxiserzählungen dem Begriff „Haltung“ im Arbeits- und Organisationskontext diese Bedeutung (Haltung als Platzhalter) zuschreibt, wird noch ausführlich dargestellt.

In diesem Abschnitt wird vorerst beschrieben, was die Ursachen des untersuchten Phänomens sind: Der Begriff „Haltung“ taucht dann von im Arbeits- und Organisationskontext stehenden Personen auf, wenn sie eine überraschende Verhaltens-Differenz wahrnehmen, die diametral zu ihren Erwartungen und Erfahrungen steht.

Folgender Diskussionsausschnitt, aus dem Transkript der Gruppendiskussion MAS entnommen, soll diese Erkenntnis unterstützen.

Die Diskussionsführung beginnt mit der offenen Frage: „Welche Geschichten kommen ihnen spontan in den Sinn, wenn sie an Haltung im Arbeits- und Organisationskontext denken?“ Im Anschluss an die Eingangsfrage erzählt Tim seine Geschichte aus dem Arbeitsalltag.

Transkriptausschnitt 1, MAS Leadership

- 1 Tim: Dass man bei Haltungsfragen sehr schnell an Personen herankommt, an das Werteverständnis
- 2 einer Person. Und dass dies zum Teil in einer Diskussion gemerkt wird. Man denkt vorgängig,
- 3 diese Person gut zu kennen und hat eigentlich das Gefühl, man habe dieselben Grundsätze,
- 4 merkt dann aber doch in Haltungsfragen, dass man sich wirklich diametral gegenüber stehen
- 5 kann. Ich habe diese Erfahrung mit meiner jetzigen Geschäftsführerin gemacht, ehm, wo es um
- 6 die Frage ging, ob wir eine Person weiter beschäftigen oder entlassen ist und habe dabei ge-
- 7 merkt, es kommen zwei komplett verschiedene Haltungen aufeinander: Warum ich diese Per-
- 8 son behalten möchte und meine Vorgesetzte sie aber entlassen

Tim stellt mit dem Wort „eigentlich“ dar, dass er sich von seiner Vorgesetzten aufgrund seines Gefühls, das heisst, seines Eindrucks, ein Bild über deren Grundsätze gemacht hat. Er hat versucht, von seinen Erfahrungen, so wie er seine Vorgesetzte im Arbeitskontext kennen gelernt hat, auf kommende, erwartende Verhaltensreaktionen zu schliessen. Er hat sich ein Bild- und eine Verhaltensannahme über seine Vorgesetzte konstruiert, die er anhand dieser neuen Erfahrung revidieren musste.

Die von Tim gemachte Wahrnehmung im vorliegenden Ausschnitt ist ein Moment einer tendenziell negativ-emotional-gekoppelten Erkenntnis, weil sie in der Person gewisse Ängste hervorrufen kann. Über diese mögliche Konsequenz (Grundgefühl Angst kann zu Unsicherheit führen) kann jedoch keine gesicherte Angabe gemacht werden, weil diese im vorliegenden Ausschnitt zu undeutlich hervortritt. Mit grosser Wahrscheinlichkeit kann hingegen gesagt werden, dass eine emotionale Bewertung der Erkenntnis vorgenommen wird. Emotionen werden nach Bergius (2004) mit Gefühlen gleichgesetzt, beinhalten einen affektbewegenden, energieentladenen Charakter und können zu selektiver Fokussierung der Aufmerksamkeit und irrelevanter Reaktionen führen.

Eine emotionale Bewertung der Erkenntnis ist für den Lernprozess des Individuums bedeutend. Sie ist gekoppelt mit einer möglichen Akkommodation, also Anpassung der inneren Welt durch Schaffen eines neuen Wahrnehmungsschemas. Wie dieser Vorgang in der Praxis erlebt wird, wird in Kapitel 4.4 „Konsequenzen“ beschrieben.

Folgend soll begründet werden, weshalb die Erkenntnis an einen Überraschungseffekt oder an einen „aha“ Effekt gekoppelt ist.

Der Transkriptausschnitt 2 stammt aus demselben Gruppendiskussionstranskript MAS. Dieser Wortwechsel findet ca. drei Minuten später statt. Tims Diskussionskollegin, Doris, nimmt seine Geschichte wieder auf und ergänzt sie. Der Name Doris steht für eine Frau, die im Pflegebereich als Führungsperson tätig ist.

Transkriptausschnitt 2, MAS Leadership

- 1 Doris: [(hmm) Du hast für mich vorhin etwas Wichtiges gesagt (zu Tim). Also du sagtest, wenn es
2 schwierig i:st mit jemandem. Also, ich frage mich auch, unsere innere Haltung, kommt die
3 vor allem auch dann zum Ausdruck, wenn es eben nicht ganz so läuft, wie es laufen sollte?
4 Wird sie dann schneller spürbar? Oder ist es dann auffallender?
- 5 Tim: [Ich glaube ja. Man kommt dann
6 an die Person heran.
- 7 Doris: [mhh
- 8 Tim: [Wenn ich zum Beispiel das Problem mit der Geschäftsführerin betrachte:
9 Denn, ich habe ihre Haltung bis dann, dieser Person gegenüber, nicht so gekannt. Hmm, bis
10 es schwierig geworden ist und sie mir gesagt hat, die müsse man jetzt entlassen und ich ge-
11 funden habe, nein, das machen wir nicht und ich gemerkt habe – **ahhh** - die hat ganz eine
12 andere Haltung dazu.
- 13 Doris: [mhh
- 14 Tim: Zu dieser Situation, wie ich es vorher nie wahr genommen habe so in dieser Form.

Mit der Wiederaufnahme dieser Geschichte kann die Interpretin erkennen, dass Doris an die Erfahrung von Tim anknüpfen kann. Mit ihrem „mmh“ und dem verbalisieren von:

„hast für mich vorhin etwas Wichtiges gesagt“ teilt sie die Ansicht von Tim und bestätigt seine Äusserung. Sie gibt der Interpretin zu verstehen, dass sie ähnliche Erfahrungen gemacht hat. Die Haltung wird zum Thema, wenn es schwierig wird, also interpsychische Spannungen entstehen. Tim beantwortet die Frage von Doris mit: „Man kommt dann an eine Person heran, was Doris mit ihrem bejahenden „mmh“ bestätigt. Es kann hier von einer „positiven Horizonterweiterung“ gesprochen werden. Tim und Doris teilen die gleichen Erfahrungen, dass die Haltung von Mitarbeitenden oder Vorgesetzten dann wahrgenommen werden kann, wenn es schwierig wird und dies zu einer überraschenden Differenz-Wahrnehmung führt.

Dadurch findet eine Fallkontrastierung statt, wie sie im Methodenkapitel erwähnt wird. Das heisst: Es wird von einem Fall, einer Erzählung ausgegangen und im empirischen Material nach weiteren „Fällen“ oder Geschichten gesucht. Diese sollen die bereits gefundenen Erkenntnisse unterstützen oder erweitern. Dafür wird eine zweite Geschichte aus dem Transkript CAS (Certificate of Advanced Studies) beigezogen. Dieses Transkript stellt im Gegensatz zum vorgängigen Beispiel eine Wahrnehmungsdifferenz dar, die tendenziell positiv-emotional-konnotiert wird.

Transkriptausschnitt 3, CAS Change Management

- 1 Kathrin: Hmm, mir kommen doch noch ein paar Sachen in den Sinn. Vor vier Jahren ist es meiner Firma
2 finanziell nicht so gut ergangen und als erstes ist unser Chef aufgestanden und hat seinen Lohn
3 reduziert und auf seinen 13. Monatslohn verzichtet. Und er hat das sehr transparent gemacht.
4 Und ich denke, da ist ein Stück Haltung dabei: Das ist mir wichtig und verlange nicht mehr Arbeit
5 von den Mitarbeitenden und auch nicht weniger. Sondern, ich mache das selber auch, ich
6 verzichte auf etwas.
7 Erika: Also das auch vorgelebt hat.
8 Kathrin: [ja]
9 Erika: [Was er von den anderen hat wollen und dass das für das Überleben
10 der Firma wichtiger war und weniger der Gewinn

Die Betonung auf „als erstes“ lässt die Interpretin daraus schliessen, dass die Verhaltens-Wahrnehmung ihres Vorgesetzten: „Chef geht als erster voraus und verzichtet freiwillig auf privaten Erfolgszuwachs“ eine Differenz zu ihren herkömmlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit Vorgesetzten darstellt. Darin erkennt die Erzählerin, Kathrin, eine Haltung ihres Vorgesetzten.

In wie weit der Vorgesetzte von Kathrin anstelle von finanziellem Verzicht andere Alternativen gehabt hätte, um das Überleben der Firma zu sichern, wird im vorliegenden Abschnitt nicht diskutiert. Deutlich wird jedoch, dass es für die Diskussionsteilnehmerin Kathrin nicht selbstverständlich ist, auf den eigenen Gewinn zu Gunsten des gemeinsamen Überlebens zu verzichten. Sie nimmt diese Handlung als einen Akt wahr, der aus einer Freiwilligkeit geschieht.

Die Diskussionsteilnehmerin Kathrin gibt dieser Haltung den Namen: „ich mache das selber auch, ich verzichte auf etwas“. Diese Darstellung des Erlebten kann ihre Kollegin Erika unverzüglich ergänzen mit: „also auch vorgelebt“.

Damit zeigt sie, dass sie das Erlebnis als gemeinsame „Wirklichkeit“ teilen kann. Beide wissen, dass sie in diesem Zusammenhang von Vorgesetzten als Vorbild sprechen. Der Vorgesetzte als Vorbild kann damit als Konsequenz für positiv attribuierte Haltung von Führungskräften eingeordnet werden. Auf diese Konsequenz wird im Kapitel 4.4 vertiefter eingegangen.

Bei den beschriebenen Erkenntnissen handelt es sich um Interaktionen mit Menschen und um Beobachtungen über Menschen. Folglich werden also keine „Haltungs“-Erfahrungen gemacht, die losgelöst von Menschen oder einem System stehen. Es handelt sich um eine Divergenz-Erfahrung, die vom wahrnehmenden Individuum möglichst schnell benannt werden will. Die Erkenntnisse werden als überraschend erlebt, weil Personen mit gefestigten Bildern, sowie Konzepten entsprechenden Erwartungen über Menschen und Systeme (eine Organisation ist ein System) „unterwegs“ sind. Deshalb treten diese Erfahrungen der Differenz plötzlich und unerwartet auf und es kann ihr nicht auf Anhieb eine Ursache oder eine Kausalität zugesprochen werden.

Die Wahrnehmung von Differenzen basiert auf den Theorien des Konstruktivismus und wird im folgenden Kapitel kurz umrissen.

4.1.1.1 Theoretische Reflexion zu Differenz-Wahrnehmung

Aufgrund der Gespräche und Interviews kann abgeleitet werden: Haltung stellt eine implizite Vorannahme dar. In der Art und Weise, wie eine Arbeitsstelle oder ein Projekt in Organisationen von einem Individuum angetreten oder angegangen wird, gründet auf seinen Erfahrungen, auf seiner konstruierten Erkenntnisleistung, die Wirklichkeit genannt wird. Diese Denkströmung beruht auf dem Konstruktivismus, der seine erkenntnistheoretischen Grundüberzeugungen wie folgt zusammenfasst:

- Das, was wir als unsere Wirklichkeit erleben, ist nicht ein passives Abbild der Realität, sondern Ergebnis einer aktiven Erkenntnisleistung.
- Da wir über kein ausserhalb unserer Erkenntnismöglichkeiten stehendes Instrument verfügen, um die Gültigkeit unserer Erkenntnisse zu überprüfen, können wir über die Übereinstimmung zwischen subjektiver Wirklichkeit und objektiver Realität keine gesicherten Aussagen treffen (Von Ameln, 2004, S. 3).

In diesem selbstkonstruierten Abbild „Unternehmung“ oder „Arbeitsstelle“ werden Tätigkeiten verrichtet und findet Zusammenarbeit mit Menschen statt. Dabei setzt das Individuum ein gewisses Verhalten voraus, welches sich bestenfalls nach dem Unternehmensleitbild und der darin beschriebenen Grundwerten richtet. Ein Abweichen von diesem vorausgesetzten Verhalten wird entsprechend als Unterschied wahrgenommen.

Nach Bateson (1985, zit. nach Von Ameln, 2004, S. 52), stellt ein wahrgenommener Unterschied der Beginn eines Erkenntnisprozesses dar. Ein Individuum im Arbeits- und Organisationskontext erkennt ein ihm bisher unbekanntes Verhalten. Es versucht

folglich dieses Verhalten in sein herkömmliches Wissen zu integrieren. Das heisst, es findet eine Veränderung der konstruierten Realität statt, was auch als Lernen bezeichnet werden kann. Diese Art Lernen findet in einem Kontext statt. Das Individuum wird künftig Situationen in ähnlichen Kontexten aufgrund der neuen Erfahrung ähnlich deuten. Für den Kontext in Arbeit und Organisation kann das folgendes bedeuten:

- Aufgrund der gemachten Erfahrung findet eine mögliche Anpassungsleistung seitens des Individuums statt, um das Arbeitsverhältnis weiterhin aufrecht zu erhalten.

Oder

- Das Individuum geht, je nach Kontext, durch nicht-Anpassung ein gewisses Risiko ein.

Auf mögliche Anpassungsleistung und Lernen von individueller Haltung im Arbeits- und Organisationskontext wird im Kapitel 4.4 „Konsequenzen“, vertiefter eingegangen.

Welche Bedeutung die Praxis der „Haltung“ im Arbeits- und Organisationskontext zuschreibt, bringt die Frage mit sich, wie sich Haltung manifestiert? Woran erkennen Personen, die im Arbeits- und Organisationskontext stehen „Haltung“? In welcher Form sich „Haltung“ aufgrund der Empirie manifestiert, wird im nächsten Kapitel beschrieben.

4.1.2 Manifestation von Haltung im Arbeits- und Organisationskontext

„Haltung“ hat verschiedene Gesichter und wird aus dem Subjekt eigenen Blickwinkel betrachtet. Als Voraussetzung, damit eine Haltung wahrgenommen werden kann, gilt die eingangs des Kapitels erwähnte Differenz. Es wird ein Unterschied zwischen dem eigenen Verhalten und dem erwarteten Verhalten anderer wahrgenommen. Dies führt zur Frage hin: Wie manifestiert sich diese Erwartungsdifferenz?

Folgender Transkriptausschnitt, der das Manifestieren von Haltung verdeutlichen soll, kommt ebenfalls aus der Gruppendiskussion MAS, im ersten Drittel der Diskussion, nach ca. 30 Minuten. Die ersten beiden Transkriptausschnitte basierten auf der Geschichte von Tim und seiner Vorgesetzten. Im folgenden Ausschnitt handelt es sich um eine zweite Geschichte, die jedoch an die „Sampling“-Geschichte von Tim anknüpft. Es folgt eine Schilderung von Doris im Anschluss an die Sampling Geschichte von „Tim und der Vorgesetzten“ und knüpft an die Erkenntnisse der überraschenden Differenz-Wahrnehmung an. Einer der Diskussionskollegen kommentiert die Geschichte „der Vorgesetzten und der Entlassung“ mit seinen Gedanken über die unklare Differenzie-

rung zwischen Meinung und Haltung (Gruppendiskussionstranskript, Anhang, Z. 138 - 147, MAS Leadership).

Auf diesen Kommentar geht Doris mit ihrer persönlichen Erfahrung ein und möchte ihren Kollegen plausibel machen, wie sie „Haltung“ (im Kontrast zu Meinung) in ihrem Kontext von Arbeit erlebt und wahrnimmt.

Die Geschichte, die Doris erzählt, schildert ein Erlebnis aus der Pflegeheim – Teamsitzung. Es handelt von einem Mitarbeiter, der ihr an der Teamsitzung mitteilte, dass einer seiner Bewohner am Abend früher ins Bett gehen müsse, weil der am Morgen sonst zu müde sei um aufzustehen. Sie fügt an, dass sie, obwohl sie die Haltung dieses Mitarbeiters nicht explizit kennt, diese doch durch die Art, wie er spricht, zum Ausdruck kommt:

Transkriptausschnitt 4, MAS Leadership

- 1 Doris: Ich hänge noch an dem, was du vorhin gesagt hast (zu Dag), ob jemand jetzt früher ins Bett
2 geht oder nicht. Ich finde, das ist eine Meinung, man kann sogar gleicher Ansicht sein, dass
3 das ein Problem sein kann, und trotzdem kommt in der **Nuance**.
- 4 Tim: [mhm (zustimmendes Nicken)]
- 5 Doris: [wie man etwas sagt (.), also kom-, es ist
6 eigentlich die **Nuance**, die es ausmacht und nicht unbedingt der Inhalt=also eh, es kann eine
7 Tatsache sein, dass wenn jemand zu spät ins Bett geht am Morgen nicht aufstehen mag, zum
8 Beispiel. Aber wie du das kommunizierst kann die Haltung widerspiegeln: Habe ich eine Er-
9 ziehungsfunktion gegenüber diesem Menschen? Oder haben wir ein Problem, dass ich dabei
10 anschauen muss? Das ist eigentlich eine feine Nuance, wie jemand etwas sagt (.) und nicht
11 mal inhaltlich eh (.) unbedingt eine andere Aussage, sondern die Nuance, die Art.
- 12 Felix: [Hmm, und wenn sie
13 das dann äussern, kannst du auch dahinter gehen. Welche Haltung steckt dahinter.
- 14 Doris: [ja]
- 15 Felix: [Dann kannst
16 du es machen, das ist eben gerade wichtig bei Meinungsäusserungen. Und ich glaube auch
17 wirklich bei der Arbeit mit Menschen, da musst du auch auf die Haltung kucken. Welche ist
18 denn da, wenn wir jetzt als Team (.) überlegen, (.) ehh, also ich für mich zumindest, ich
19 möchte dieselbe **Grundhaltung** von allen Mitarbeitern **haben**, dass diese auch leben, und die
20 möchte haben aber die muss ich erst mal von jedem einzelnen kennen. Aber dazu komme ich
21 durch die Aussagen von ihnen und über die Diskussion mit ihnen ((Kopfnicken und Zustim-
22 mung von Doris)).
- 23 (2)
- 24 Doris: Ja und über die Diskussion lernt man die Haltung der anderen kennen und man kann sich auf
25 etwas einigen, auf eine Richtung einigen. ((Zustimmung der anderen))

Die Interpretin schliesst daraus, dass eine Unterscheidung zwischen Meinung und Haltung an der Art, wie etwas gesagt wird, festgemacht werden kann: Die Nuance. Die Betonung auf Nuance und die anschliessende Zustimmung von Tim, deutet auf einen gemeinsamen Erfahrungsraum hin. Diese Zustimmung von Tim ermutigt die Kollegin, das WIE nochmals zu betonen. Im WIE, wie etwas gesagt wird, in der Parakommunikation, stellt sich Haltung dar.

Ohne zu zögern, meldet sich in diesem Moment ein zweiter Diskussionskollege, Felix. Er weiss genau, wovon seine Kollegin spricht – denn genau dann, in der Parasprache, in der Art, wie jemand etwas sagt, wird erfasst, welche Haltung dahinter steckt. Sie definieren gemeinsam die Haltung als ein Konstrukt, das „hinter“ der Meinung steht. Die Gruppe diskutiert über die Wichtigkeit, Haltung als etwas „Gemeinsames“ anzustreben.

Es wird als gemeinsame Stossrichtung definiert. Als eine gemeinsame, treibende Kraft, welche für eine Teamdefinition von Bedeutung ist, was im Kapitel 4.4 „Konsequenzen“ näher beleuchtet wird.

Welche Wichtigkeit die Parasprache in lebenden Systemen (Menschen und Organisationen) hat, wird im Rahmen einer theoretischen Reflexion dargestellt.

4.1.2.1 Theoretische Reflexion zu Parasprache

Parasprache bezeichnet die Äusserungen, die von Vokalen begleitet werden und für die Kommunikation wichtig sind. „Para“ kommt vom altgriechischen und bedeutet „dabei“ und „neben“. Parasprache wird in der Theorie der nonverbalen Kommunikation zugeordnet und umfasst Phänomene wie Tonfall, Lautstärke, gefüllte „äh“ gefüllte oder ungefüllte Pausen. Lachen. Seufzen usw. Parasprache beinhaltet die Prosodie, das heisst, den Tonhöhenverlauf, die Intonation und entspricht der Fähigkeit des Sprechers, die eignen Emotionsäusserungen zu unterstützen.

Entsprechend der Kommunikationstheorie Wazlawiks (1967) handelt es sich bei der Parasprache um den Beziehungsaspekt der Sprache. Die Diskrepanz zwischen Inhaltsaspekt (digitales Signal) und Beziehungsaspekt (analoges Signal) des Sprechens wird häufig intuitiv wahrgenommen (zit. nach Scherer, 1982).

Wichtig wird in diesem Zusammenhang die Parasprache als Markierungsfunktion. Die Herausbildung sozialer Organisation auf der Grundlage von dauerhaften sozialen Beziehungen zwischen Individuen und sozialer Strukturen in Gruppen erfordert eine Reihe von sozialen Marken. Sie dienen zur Kennzeichnung der biologischen und sozialen Identität von Individuen, ihrer jeweiligen Zustände (in Bezug auf die Kognition, Affekte und Intention) und ihrer Beziehungen zu anderen Individuen (Scherer, 1979c; Scherer und Giles, 1979). Aufgrund solcher „Marker“ versucht ein Beobachter, ein Individuum in Bezug auf die biologischen und psychologischen, wie auch auf die sozialen Kategorien einzuordnen. Ausserdem kann er den momentanen Zustand der Beziehung eines Individuums zu anderen Individuen erfassen und auf seinen Affektzustand und seine Verhaltensintentionen zurückschliessen. Ohne diese Informationen, die durch alle Kommunikationskanäle übermittelt werden können (Sebeok, 1977), wären flexible Verhaltensreaktionen und komplexe soziale Interaktionen nicht möglich (Giles, Scherer & Taylor, 1979, S. 348 – 341). Gemäss den Theorien von Feldstein und Welkowitz (1978), Harper, Wiens und Matarazzo (1978 S. 20 -67), Scherer (1979c), Siegman (1978, 1979) und Weitz, (1972) werden auch Einstellungen gegenüber anderen Personen und interpersonale Beziehungen wie Sympathie und Dominanz-Submission in einer Vielzahl vokaler Charakteristika übermittelt.

Obwohl Forschungen über Korrelation zwischen Persönlichkeitseigenschaften und der Stimme methodisch mit vielen Schwierigkeiten behaftet sind, konnten Scherer (1979b),

Scherer und Scherer (1981) in Überblicksreferaten folgende Schlussfolgerung ziehen: Insbesondere Persönlichkeitseigenschaften wie Extraversion und Dominanz können aufgrund der Stimme zum Ausdruck kommen.

Diese theoretische Reflexion über die Parasprache verdeutlicht, dass die Art, wie eine Person etwas sagt, in der Nuance, eine Bedeutung hat, auf ihre Personenwahrnehmung, von in ihrem System lebenden Personen, also auch in Organisationen und ihren sozialen Interaktionen.

Einzelne Interviewpartner meinen, dass sie die Haltung einer Person bereits im Rahmen des Erstkontakts wahrnehmen können. Dies zeige sich beispielsweise durch eine saubere Darstellung von Bewerbungsunterlagen, durch die erste Begrüßung und durch die Körperhaltung im allgemeinen Auftreten einer Person. Jemand der ein künstliches Auftreten habe, zeige dadurch seine Haltung. Ein Mensch jedoch, der einem mit Bescheidenheit entgegenkommt, der scheine von Anfang an vertrauenswürdig. Es wird ihm eine positive Haltung attribuiert. Andere Interview- und Diskussionsteilnehmende erwähnen folgende Beispiele:

- Zuverlässige Arbeitsweise.
- Wie Menschen ihre Arbeit angehen (sich davor drückend oder einsatzfreudig).
- Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten, auch wenn dessen Entscheidung nicht nachvollziehbar ist.
- Vorgesetzte, die ihre Vorbildfunktion ernst nehmen und beispielsweise in schwierigen finanziellen Situationen auf eine Lohnerhöhung oder den 13. Monatslohn verzichten.
- Vorgesetzte, welche sich für eine gute Arbeitsatmosphäre einsetzen und beispielsweise schlechtes Reden über andere sanktionieren.
- Vorgesetzte, welche ein grundsätzliches Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden schaffen. Erwähnt wird in diesem Zusammenhang die flexible Arbeitszeitregelung, Ermutigungen und Wertschätzungen im Arbeitsalltag, Verzeihen von Fehlern.
- Vorgesetzte, welche auf die Sicherheit ihrer Mitarbeitenden achten und dementsprechende Strukturen schaffen, beispielsweise Sicherheitsvorkehrungen für Mitarbeitende im direkten Kontakt mit auffälligem Klientel.

Das Kapitel 4.1 stellte aufgrund der Sampling-Geschichte: „Vorgesetzte und Entlassung“ die Ursache „wahrnehmende Differenz“ dar. Erst in der Differenz zu habituellen Erfahrungen kann Haltung festgestellt und positiv oder negativ emotional konnotiert

werden. Die Sampling-Geschichte wurde erweitert durch eine zweite Erfahrung aus dem Transkript CAS, um die Erkenntnis der Differenz-Wahrnehmung zu unterstreichen. Weiter wurde in diesem Kapitel auf das Manifestieren von Haltung eingegangen. Damit wird verdeutlicht, dass der Begriff „Haltung“ zum Vorschein kommt, wenn hinter der sachlichen Aussage eine andere Ebene, die emotionale Ebene mitschwingt.

In diesem Kapitel wurde eine wichtige Grundlage zur Herleitung des Phänomens „Haltung als Platzhalter“ gelegt. Getragen von den Erkenntnissen, dass Haltung nur in der Wahrnehmung von Differenzen auftritt und in Verbindung zu Emotionen steht, kann das eigentliche Phänomen, „Haltung als Platzhalter“ in den folgenden Kapiteln erklärt werden. Vorab werden die Prämissen von Haltung nochmals dargestellt.

4.1.3 Von der Ursache zum Phänomen: „Haltung als Platzhalter“

Aufgrund des empirischen Materials und den im vorgehenden Kapitel dargestellten Ergebnisse, gelten als Prämissen für den Begriffsgebrauch „Haltung im Arbeits- und Organisationskontext“ folgende Merkmale:

- Haltung wird von in der Praxis stehenden Berufspersonen als Begriff verwendet, wenn eine Differenz zu habituellen Erfahrungen wahrgenommen wird, die sie noch nicht lokalisieren können.
- Als Ursache für die Bedeutung „Haltung als Platzhalter“ gilt, wenn von einer in Interaktion stehenden Person ein Verhalten offenbart wird, das die beobachtende Person als divergent wahrnimmt und diese Divergenz die emotionale Ebene anspricht.

Diese Erkenntnisse erklären die Ursache des Begriffs „Haltung“ von Personen aus dem Arbeitsalltag. Die vorliegende Forschungsfrage: „Welche Bedeutung hat Haltung im Arbeits- und Organisationskontext?“ wird dadurch noch nicht beantwortet. Um diese plausibel beantworten zu können, das heisst um erklären zu können, weshalb die Autorin die Bezeichnung „Haltung als Platzhalter“ gewählt hat, ist vorgängig ein Erklären der einzelnen Beziehungsaspekte notwendig. Der Beziehungsaspekt der Ursachen (vergleiche Abbildung 4, S. 35 und das zugehörige Kapitel: Manifestation von Haltung, ab S. 29), wurde hiermit beschrieben. Das folgende Kapitel fokussiert sich auf Situationen und Kontexte, in welchen der Begriff „Haltung“ von Personen, die in der Praxis stehen, verwendet wird. Das Kapitel „Kontext“ gilt als Voraussetzung, um die Bedeutung „Haltung“, in der funktionalen Betrachtungsweise als Platzhalter herzuleiten.

4.2 Kontexte und intervenierende Variablen des Phänomens „Haltung als Platzhalter“

Bis anhin konnte aufgezeigt werden, unter welchen Prämissen das Phänomen „Haltung als Platzhalter“ entsteht und wie es sich manifestiert. Die Abbildung

4, S. 35, stellt die bereits untersuchten Beziehungsfaktoren dar und ergänzt das Schema mit dem Beziehungsfeld: Kontexte und intervenierende Variablen, die in diesem Abschnitt beleuchtet werden und die zum Phänomen „Haltung als Platzhalter“ führen.

Dieses Kapitel widmet den sich den Fragen:

- Wo, respektive in welchem Kontext und in welchen Situationen manifestiert sich Haltung als Platzhalter, im Sinne von Ersatzbegriff? Das heisst: In welchen Kontexten wird der Begriff Haltung als Bezeichnung einer überraschend auftauchenden Differenz-Erkenntnis in der Situation verwendet?
- Welche intervenierenden Variablen, welche Faktoren tragen innerhalb der Situation dazu bei, dass der Begriff Haltung im Sinne eines Platzhalters oder Ersatzbegriffes dient?

Der Kontext von Arbeit und Organisation wurde durch die Fragestellung der Diskussions- und Interviewleitung bereits im Vorfeld vorgegeben. Dennoch lassen sich innerhalb dieses Kontextes, aufgrund der gemeinsamen Erzählungen und Geschichten, Situationen konkretisieren, in welchen der Begriff Haltung die Bedeutung „Platzhalter“ zugeschrieben wird.

Haltung wird im Kontext von zwischenmenschlichen Interaktionen wahrgenommen. Der Begriff hat keine eigenständige Bedeutung. Das heisst, er kann nicht für sich stehen. Er braucht eine Geschichte, einen Kontext, in welchen er eingebettet ist. Die Geschichten, die Personen aus der Praxis erzählen, beschreiben Situationen, die sie als diffus, überraschend und oder sogar als schwierig wahrnehmen.

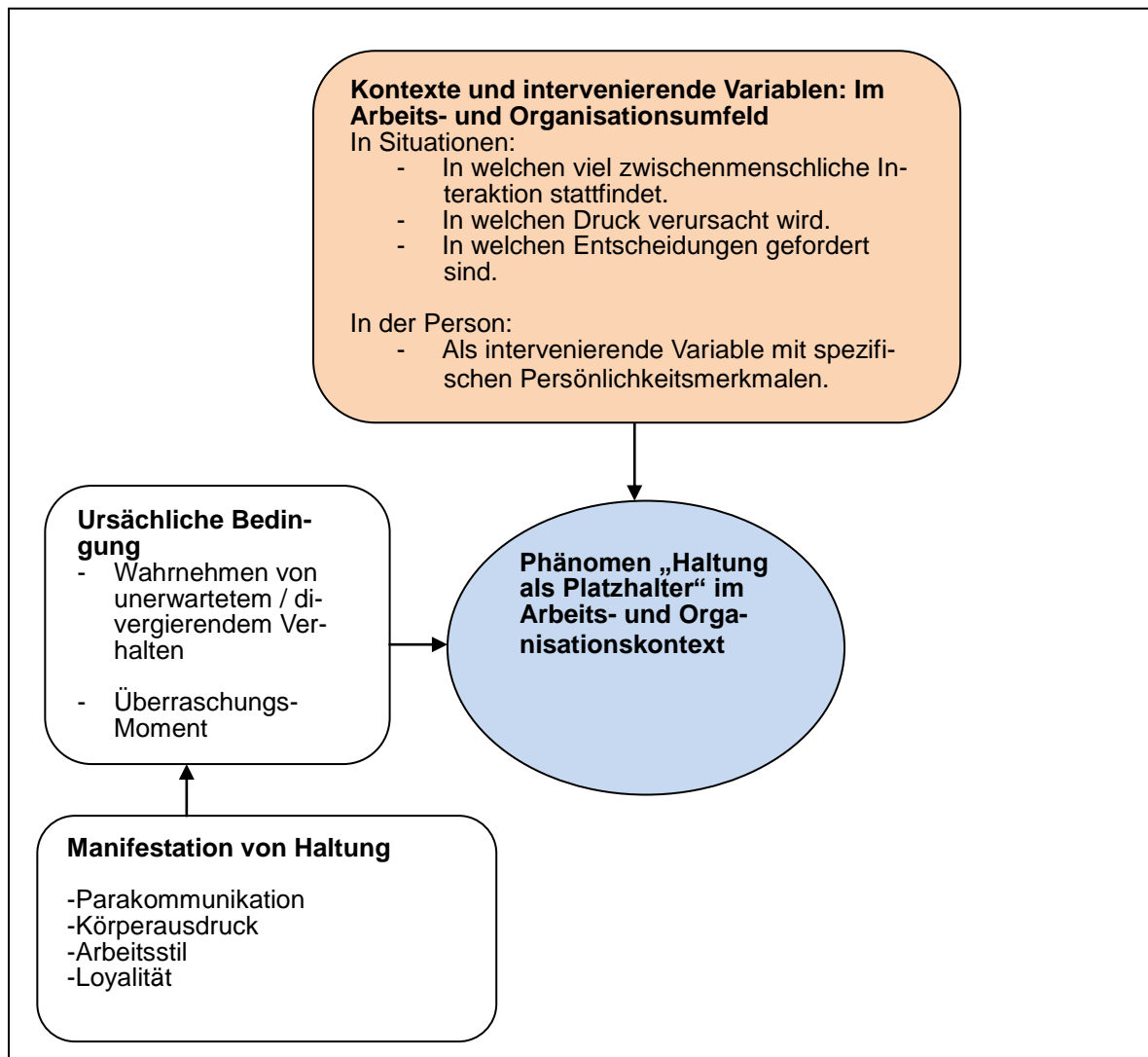


Abbildung 4, Forschungsparadigma: "Kontexte und intervenierende Variablen" (in Anlehnung an Strauss, 1994)

Als intervenierende Variablen werden Faktoren innerhalb der Situation beschrieben, die die Bedeutung des Phänomens „Haltung als Platzhalter“ beeinflussen.

Als Grundlage und der Verständlichkeit halber wird wieder zurückgegriffen auf die Geschichte von Tim und seiner Vorgesetzten, welche unter Kapitel 4.1 erzählt wurde. Zur Ergänzung und Validierung des empirischen Materials werden weitere Geschichten aus anderen Diskussionen und Interviews beigezogen.

Ausgehend vom Sampling, von der Hauptgeschichte, wird vom Diskussionsteilnehmer Tim eine Situation geschildert, in welcher er mit seiner Vorgesetzten über die Weiterbeschäftigung einer seiner Mitarbeitenden diskutiert. Er setzt sich als direkter Linienvorgesetzter für seine mitarbeitende Person ein, entgegen der Meinung seiner Chefin. Der Grund seitens der Vorgesetzten für die gewünschte Entlassung wird nicht erwähnt. Fest steht, dass sich Tim in einer Zwischenposition von zwei Menschen befindet. Es handelt sich dabei um eine zwischenmenschliche Interaktion, eine Meinungsverschiedenheit, die Tim aus den bereits erwähnten Gründen (Wahrnehmung von Differenz, emotionale Be-

troffenheit) mit „Haltung“ in Verbindung bringt.

4.2.1 Kontext „zwischenmenschliche Interaktion“

Weitere Interview- und Diskussionstranskripte bestätigen das Auftreten von Haltung in Situationen, die geprägt werden von regen zwischenmenschlichen Interaktionen. Folgende Transkriptpassage, entstanden in der Gruppendiskussion MAS, festigt diese Vermutung. Tim knüpft bei dieser Passage an die Sitzungs-Geschichte von Doris (Gruppendiskussionstranskript, Anhang, MAS, Z. 55 - 68), an das Erlebnis an, das sie mit ihrem Teamkollegen hatte.

Transkriptausschnitt 5, MAS, Leadership

- 1 Tim: Ich denke, auch bei uns im Profit Bereich, kommt diese Haltung zum Tragen, was aber nicht
2 heisst, dass sie sich weniger verbalisiert, dass man sich austauscht, was für eine Haltung ha-
3 be ich, was für eine Haltung hast du. Aber ich merke zum Beispiel auch wenn es darum geht,
4 was für eine Haltung hat mein Berater einem Kunden gegenüber, ehm, ich meine, darin mer-
5 ke ich es auch. Ist es deshalb, wenn es schwierige Situationen gibt, ist dann der Ku:nde ein-
6 fach mühsam und schwierig und sowieso schon immer so gewesen? Oder versuche ich aus
7 dieser Situation etwas zu machen und nehm, auch zu schauen, was kann ich an dieser Situa-
8 tion vielleicht sogar verändern? Und daher denke ich, aus meiner Erfahrung aus dem Non-
9 Profit Bereich, aus dem Schulbereich, auch dort ist es viel ze-, viel viel näher an der Ober-
10 fläche - habe ich das Gefühl, die Haltung. Also, man kommt viel schneller beim Arbeiten an
11 Haltungsgrundsätze (.) heran ehm, zum Beispiel im Schulumfeld, sind die Kinder mühsam
12 oder sind Kinder, ehm muss ich damit umgehen können und bei uns im Profit-Bereich ist es
13 tiefer vergraben vielleicht vo- im täglichen Geschäft. Also, ich werde, man wird nicht im
14 täglichen Geschäft immer konfrontiert gerade mit der Haltung von einer Person. Aber, ich
15 merke sie doch eigentlich ziemlich durch die Arbeit.
- 16 Felix: Würde das denn so ungefähr heissen, je **mehr** Beziehung du eingehen musst mit anderen
17 Menschen, desto eher kommt deine Haltung zu Tage. 00:24:49-2
- 18 Tim: **Ja**, also, jetzt zum Beispiel auch bei uns im Profit Bereich; Also, wenn ich eine Beratung ma-
19 che mit einem Kunden, und diese oberflächlich mache, (.) dann kann ich diese ja ziemlich
20 schnell machen und eigentlich mich sehr distanziert halten. Und wenn ich aber mich rein gebe
21 und eine persönliche Beziehung aufbaue und probiere zu verstehen, was der Kunde braucht:
22 Was kann ich aber auch geben? Und was kann ich vielleicht nicht geben? Dann muss ich doch
23 eine Haltung entwickeln und dem Kunden sagen, ehm ich kann diese Dienstleistung so erbrin-
24 gen, wie er sie möchte. Das ist meine Haltung so, ehm, von (wem gegenüber) bin ich **ehrlich**
25 od:er (.) sage ich ihm das **nicht**, probiere ihm etwas unterzujubeln und stehe dann vielleicht in
26 drei Monaten vor einem weiteren Problem.

Die Gruppe ist zu einer gemeinsamen Erkenntnis gekommen: Je mehr Beziehung en, aufgrund des Arbeitskontextes eingegangen werden müssen, desto eher findet eine Auseinandersetzung mit Haltungsfragen statt.

Als Beziehung wird das Verhältnis zu einer Sache, einem Menschen oder einer Gruppe verstanden. In Beziehung zu etwas offenbaren sich individuelle Wichtigkeiten. Beziehungen haben zwischenmenschliche Interaktionen zur Folge. Als zwischenmenschliche Interaktionen werden Handlungen bezeichnet, die sich innerhalb von mindestens zwei Individuen oder sozialen Einheiten einer Organisation aufeinander beziehen.

Die befragten und diskutierenden Personen betten ihre Geschichten über Haltung in den Kontext von diversen Branchen und Funktionen ein und vergleichen diese untereinander. Es sind die Branchen Pflege, Dienstleistungsunternehmen, Beratung, Bildung und Sicherheit. Innerhalb der Branchen kann die Autorin keine breit abgestützten Differenzierungen vornehmen, da nicht konkret danach gefragt wurde. Aufgrund der Erzählun-

gen aus den beiden Gruppen MAS und CAS kann jedoch darauf hingewiesen werden, dass in Branchen der Bildung und in pflegenden Branchen, also Branchen mit prägenden Tätigkeiten, die sozialen Interaktionen verdichtet stattfinden. Deshalb sind Hal- tungsfragen stärker im Vordergrund.

Weitere Situationen aus dem Arbeits- und Organisationskontext, in welchen Haltung wichtig wird, sind Entscheidungssituationen.

4.2.2 Kontext „Entscheidung“

Tim steht in einer Situation, in welcher er eine Entscheidung zu treffen hat und diese gegen „oben“ begründen muss. Im weiteren Verlauf der Diskussion reflektiert er seine Führungsposition und vergleicht diese mit der vorherigen Tätigkeit als „normaler“ Mit- arbeiter ohne Führungsverantwortung. Er nennt dabei das Differenzierungskriterium des „dauernd Entscheiden-Müssens“.

Folgender Transkriptausschnitt soll diese Feststellung nachvollziehbar machen: Er ist aus dem Gruppendiskussionstranskript MAS entnommen. Tim antwortet dabei auf die Frage von Doris. Sie greift seine Erfahrung als Lehrer nochmals auf (siehe Transkrip- tausschnitt Nr. 5, Z. 8-11) und fragt nach dem Tätigkeitsvergleich und dessen Auswir- kung auf die Haltung:

Transkriptausschnitt 6, MAS, Leadership

- 1 Tim: Ich denke einfach, dass ich als Lehrperson eigentlich **in jeder Sekunde** mit meiner Haltung
2 konfrontiert werde. Also, ehm der Job als Lehrer wurde mal beschrieben, dass er pro Stunde
3 200 Entscheidungen fällen muss, ehm, und ich muss die jedes Mal entscheiden (.) aufgrund
4 von meiner Haltung. Ehm es geht um die Kinder um eine Situation, sei das bei einer Förde-
5 rung oder auch bei Disziplinierungen, bei einer (.) Massregelung, bei einer Kontrolle, bei ei-
6 ner Förderung bei einem Lob, die Unterstützung und einem Coaching. Es geht immer um ei-
7 ne **Person** und das betrifft eins zu eins meine Haltung, wie reagiere ich in dieser Situation.
8 Wenn ich jetzt im Job, als als Führungsperson denke ich, geht es auch sehr um meine Hal-
9 tung. Aber vorher, früher, im Job als Personalberater, als HR-Consulter, ist eigentlich meine
10 Haltung nicht sofort zum Tragen gekommen, wenn der Kunde ein Mail geschrieben und mir
11 gesagt hat, er brauche diese und diese Beratung. Dann habe ich mit ihm das anschliessend
12 anschauen können. Das ist wie verzögert. Ganz klar, meine Haltung beeinflusste mein Han-
13 deln schon immer, **aber**, ich glaube auch sehr unbewusst, **aber** nicht so **direkt und sofort in**
14 **jedem Moment**. Ich denke, das ist vielleicht auch bei euch anders. Also ich denke, die Ent-
15 scheidungen, die ihr pro Stunde fällen müsst ehm, hängt vermutlich noch viel mehr mit einer
16 Haltung zusammen, immer wieder wie, eben wenn ich jetzt im Büro arbeite. 00:36:28-5

Tim stellt das Entscheiden als einen unmittelbaren, direkten Einfluss auf das System dar. Interpretationen aufgrund des Forschungsmaterials ergeben, dass Führungspersonen, wie auch Personen mit Tätigkeiten, die eher gegen „aussen“ gerichtet sind (wie Verkauf), ein Bindeglied zwischen dem äusseren und dem inneren System darstellen. Durch ihre Tätigkeiten sind sie gefordert, „äusseren“ Druck entgegen zu nehmen, diesen zu relativieren und an Mitarbeitende weiterleiten.

Entscheidungen sind gefordert bei anstehenden Dilemmas, aufgrund von erzeugtem Druck. Jede Entscheidung hat die Absicht, die bestmögliche Option zu wählen um eine mögliche Homöostase anzustreben.

Um die Dilemmas und den damit verbundenen Druck theoretisch zu erläutern, ist es angebracht, zuerst die Thematik des Entscheidungsprozesses und die damit verbundenen Aspekte der Persönlichkeit kurz zu umreissen.

Arbeiten, Tätigkeiten mit direktem zwischenmenschlichem Kontakt, beispielsweise in einer prägenden oder führenden Funktion als Abteilungsleiter, als Lehrperson oder Person im Pflegedienst, sind aus folgendem Grund eher konfrontiert mit auftauchenden Haltungsfragen: Die direkte Interaktion mit Menschen, vor allem als führende Person, impliziert Entscheidung und Verantwortung, die Konsequenzen zur Folge haben.

4.2.2.1 Theoretische Reflexion zu Entscheidung

Entscheidung basiert hauptsächlich in Vorentscheidungsphasen (Heckhausen, 2003) auf Intention, auf Wünschen, Werten, Einstellungen, Befürchtungen. Deshalb erscheint es sinnvoll, in vorliegender Arbeit auf die Faktoren eines Entscheidungsprozesses einzugehen, aufgrund deren sich Haltung im Arbeits- und Organisationskontext manifestieren kann.

Luhmann (1984) definiert eine Entscheidung über den Zusammenhang von Erwartung: „Die Notwendigkeit zu entscheiden ergibt sich aber erst, wenn die Erwartung auf die Handlung oder ihr Unterbleiben zurückgerichtet wird, wenn sie selbst erwartet wird. Dann schafft die Erwartung die Alternative von Konformität oder Abweichung“ (Luhmann, 1984, zit. durch von Ameln, 2004, S. 141). Die höchstmögliche Ebene der Erwartungsfestlegung definiert Luhmann als Werte. Handlungen werden aufgrund von Werturteilen gewichtet, stellen aber, „keine faktisch verhaltensleitende Wirkung dar“.

Der Mensch als sozial orientiertes Wesen richtet sich in Entscheidungsprozessen primär am Prinzip der Gleichheit (equality) aus, um eine „stillschweigende Abgestimmtheit“ (tacit coordination) im dazugehörigen System oder der angestammten Kultur zu ermöglichen. Van Lange und Joireman (2010) begründen dieses „Anhaften“ auf Gleichheit mittels der Entscheidungs-Heuristik. Wenn Entscheidungen auf vielen unsicheren Fak-

toren basieren und die Simplifizierung durch Egalität nicht gewährleistet werden kann, kann ein Verhalten ausgelöst werden, welches auf tief verankerte Persönlichkeitsfaktoren zurückzuführen ist. Dieses Verhalten benennen die Autoren die „Soziale Orientierung“. Sie teilen es in sechs soziale Grundorientierungen mit den jeweiligen logischen und paradoxen Effekten ein.

Die sechs Prinzipien der Entscheidungsmuster nach Van Lange et al. (2010, S. 74 f.).

1. Orientierung nach Altruismus: Es wird einem Individuum zu Lasten des Gruppenergebnisses geholfen.
2. Orientierung nach Kooperation: Der dazugehörigen Gruppe wird auf Kosten der „fremden“ Gruppe geholfen.
3. Orientierung nach Egalität: Sucht nach Kooperation, ermutigt jedoch zur (negativen) Reziprozität.
4. Orientierung nach Komparation: Fördert die Konkurrenz innerhalb der Gruppe.
5. Orientierung nach Aggression: Setzt sich für Fairness ein und bestraft nichtkooperatives Verhalten.
6. Orientierung nach Zeitperspektive:
 - 6.1: Jetzt-Orientierung: Ist motiviert zu kooperieren, wenn mittels diesem Verhalten sofort eintretende Konsequenzen sichtbar sind.
 - 6.2: Zukunfts-Orientierung: Reduziert Kooperation, da die Konsequenzen nicht sofort sichtbar sind.

Das Verhalten im Entscheidungsprozess hängt folglich mit den Grundwerten der Persönlichkeit zusammen. Diese Werte manifestieren sich wiederum für die Differenzwahrnehmende Person als „Haltung“. Dadurch kann erklärt werden, dass Entscheidungsprozesse nicht losgelöst vom sozialen System stattfinden. Sie müssen in Situationen, die durch Auftreten eines „sozialen Dilemmas“ charakterisiert sind, getroffen werden. Innerhalb des sozialen Dilemmas, entscheidet sich das Individuum nach der, seiner Persönlichkeit entsprechenden, sozialen Ausrichtung (Van Lange et al., 2010).

Die Interviews und Diskussionen interpretierend, wird „Haltung“ deutlich mit der Persönlichkeit in Verbindung gebracht. Aufgrund dessen ist eine Erklärung, dass sich in Entscheidungsprozessen die „Haltung“ widerspiegelt, plausibel.

Es hat sich also herausgestellt, dass Haltungsfragen aufgrund von Druck und Dilemmas (als Ausgangspunkt für Entscheidungsprozesse) entstehen. Im folgenden Kapitel wird auf den Kontext „Druck“ wie auch auf die Attribuierung von „Haltung“ aufgrund der Empirie eingegangen.

4.2.3 Kontext „Drucksituationen“

Zurückgreifend auf das Sampling, auf die Hauptgeschichte von Tim und seiner Vorgesetzten, geht der Entscheidung, ob dem Mitarbeiter von Tim gekündigt werden soll oder nicht, eine nicht befriedigende Situation voraus, die nicht näher benannt werden kann. Er beschreibt jedoch im Transkriptausschnitt Nr. 2, Z. 10, dass eine „schwierige Situation“ vorliegt. Im Kontext von Arbeit und Organisation lösen schwierige Situationen Druck aus.

Im Verhalten von einem unter Druck stehenden Menschen spielen Haltungsfragen eine wichtige Rolle. Die Fragestellung, welche Bedeutung Haltung für die Praxis im Arbeits- und Organisationskontext hat, bezieht sich nicht nur aufs Individuum, sondern auch auf das System Organisation. Bezogen auf das System, kann dieser Druck ausserhalb oder innerhalb eines Systems entstehen. Äusserer Druck entsteht aufgrund des Wirtschaftswettbewerbes und überträgt sich auf die Unternehmung. Aus den Diskussionen und Interviews geht hervor, dass die attribuierte Haltung von Führungspersonen eine wichtige Rolle spielt. Bezogen auf den äusseren „Druck“ kann das bedeuten, dass Führungspersonen mit diesem Druck, welcher an die Unternehmung herankommt, direkter umzugehen haben als die übrigen Mitarbeitenden. Die Art, wie sie diesen Druck an die Mitarbeitenden weitergeben, kann sich als Phänomen „Haltung“ manifestieren. Dieses wie, also die Art des Drucktransfers, kann bei den Transferempfangenden als „Überraschung“ (im Sinne von überraschender Wahrnehmung von Differenz) aufgenommen werden. Über mögliche Konsequenzen des Drucktransfers wird im Kapitel 4.4 eingegangen. Zunächst findet im theoretischen Rahmen eine Vertiefung über Druck und Krisen statt.

4.2.3.1 Theoretische Reflexion über Druck und Krisen

Schmidt (2005) beschreibt Situationen, in welchen Druck aus Dysfunktionalitäten und aus Krisen entstehen. Diese gelten als Voraussetzung für Veränderung und Wandel. Dass Führungskräfte einerseits die Betroffenen sind, die den Druck spüren und andererseits an der Umsetzung von Veränderungen beteiligt sind, nennt Schmidt das „Selbsteinschlussparadox“. Führungskräfte befinden sich in der Situation, einerseits das Ziel für Veränderung zu sein und andererseits diese Veränderung bei ihren Mitarbeitenden umzusetzen. Weiter spricht Schmidt von einem Vertrauensparadox, das ein „Scharnier“ zwischen Krise und Wandel ist. Paradox daran ist, dass das Vertrauen die Grundlage bildet, um Mitarbeitende durch Veränderungen zu führen, Krisen jedoch gleichzeitig als Folge von gestörtem Selbst- und Fremdvertrauen bezeichnet werden. Mit gestörtem Selbst- und Fremdvertrauen spricht Schmidt das System Unternehmung an, „wenn die Evidenz und die Praktikabilität von Wirklichkeitskonstruktionen des Unternehmens und im Unternehmen nachhaltig versagen“ (Schmidt, 2005, S. 214).

Für die vorliegende Fragestellung, welche Bedeutung „Haltung“ in der Praxis hat, kann

Im Arbeits- und Organisationskontext entstehen Situationen, die Druck verursachen, zu Dysfunktionalitäten führen und aufgrund von Entscheidungen Veränderungen vorgenommen werden müssen. Führungspersonen befinden sich in einer Zwischenposition, als Scharniere, den äusseren Druck abzufangen und „mitarbeitergerecht“ weiterzugeben, damit Veränderung stattfinden kann. Führungspersonen werden in Entscheidungsprozessen mit Haltungsfragen konfrontiert. In der Umsetzung von Veränderungsprozessen oder im Drucktransfer werden Führungspersonen von ihren Mitarbeitenden beobachtet. Überraschende Verhaltensbeobachtungen (seitens der Mitarbeitenden), die in Differenz zu herkömmlichen Wahrnehmungen stehen und aufgrund der emotionalen Betroffenheit einen Denkprozess auslösen, führen die beobachtenden Mitarbeitenden dahin, ihren Vorgesetzten eine „Haltung“ zu attribuieren.

Das Diagramm illustriert die Attributionstheorie nach Kelley (1967) im Kontext der Organisationspsychologie. Es zeigt einen Prozessfluss, bei dem externe Faktoren wie 'Wettbewerbsdruck' über 'Drucktransfer' in die 'Attribuierung: Persönlichkeit, Charakter' münden. Diese Attribution wird wiederum von der 'Unternehmung' (repräsentiert durch einen Manager) und den 'Mitarbeitende' (repräsentiert durch drei Mitarbeiter) beeinflusst. Ein gestrichelter Kreis umschließt die Attribution und die Mitarbeiter, was die interne Dynamik der Organisation betont.

41

4.2.4 Intervenierende Variabel „Persönlichkeit“

Wie vorgängig beschrieben, treten Haltungsfragen bei Dissonanzerfahrungs-Wahrnehmungen auf. Personen, die ein neues Verhalten von mitarbeitenden Personen wahrnehmen, das ihnen bisher unbekannt war, versuchen passende Erklärungen dafür zu suchen. Es folgen Attributionen, die sie entweder der Situation oder der Person zuschreiben. Auf die Situationen im Kontext von Arbeit und Organisation wurde bereits in den vorgängigen Kapiteln eingegangen. Um die Haltungs-Zuschreibung „Person“ plausibel zu machen, stützt sich die Autorin auf einen zusätzlichen Transkriptausschnitt aus der Gruppendiskussion BAU. Dabei handelt es sich um einen Ausschnitt aus einer Gruppendiskussion von zwei Personen, welche in der Architekturbranche als Projektverantwortliche tätig sind. Das Gespräch hat im ersten Drittel der Diskussion stattgefunden. Der Diskussionsteilnehmer, Andreas, erzählt die Geschichte seines Freundes seiner Diskussionskollegin Daniela.

Transkriptausschnitt 7, Diskussionstranskript BAU

- 1 Andreas: Sie haben Geschäftsessen gehabt und der Chef hat so ein bisschen gesagt, was so gelaufen
2 ist durchs Jahr. Und mein Kollege meint, dort funktioniere die Kommunikation nicht. Zwi-
3 schen dem Chef und den normalen Angestellten und am Weihnachtessen kamen Emotionen
4 stellvertretend für das noch nicht durchgeführte Jahresgespräch durch. Und so ist der Anlass
5 ins Negative gerutscht und das stört einem dann schon recht. 00:17:41-1
- 6 Daniela: Ja und wenn ich mit meinem Vorgesetzten vergleiche, der sagt wirklich immer wieder, wenn
7 man etwas Positives gemacht hat, nicht nur an einem solchen Anlass, auch sonst, er sagt es
8 einem wirklich immer. Und das finde ich eigentlich schön und zeugt auch von einem guten
9 Charakter, wenn das jemand kann. Und schaut die Person dann halt auch positiver an. Du
10 kannst diese Person dann auch wertschätzen. Als wenn ich das Gefühl habe, wenn jemand
11 nur das Negative sagt, das bringt einem nicht weiter. Es gibt sicher auch eine sture Haltung.
12 Dass jemand nur auf seiner Meinung bleibt. Anstatt, dass jemand anerkennt, wenn jemand
13 anderer eine gute Idee bringt. Und diese Meinung auch einfließen lässt. Ich habe ja drei ver-
14 schiedene Vorgesetzte: Der eine ist mehr der Kreative, der zweite ist mehr der Ökologe und
15 mein Vorgesetzter ist eher auf Ausführung und Konstruktion. Und es sind wirklich drei total
16 unterschiedliche Personen aber ich kann von allen drei etwas lernen. Auch meinen direkten
17 Vorgesetzten. Wenn du mal eine Idee hast, der nimmt das auf. Und von daher ist er nicht so
18 stur auf seinem Prinzip beharrt. Sonst würdest du immer das Gleiche machen. Wenn jetzt der
19 Chef seine Haltung hätte und stur nach einer Regel etwas machen würde, was er schon immer
20 gemacht hat, dann käme man gar nicht weiter. Man muss auch offen sein als Chef und immer
21 wieder etwas Neues aufnehmen wollen. Ich denke, das ist auch eine Charaktereigenschaft
22 von einer Haltung: stur oder offen. 00:19:42-1
- 23 Andreas: Ich denke auch, die Haltung ist verwandt mit Verhalten, mit der Haltung des Körpers.
- 24 Daniela: Mit der Ethik und der Grundhaltung von jedem Einzelnen. Das bekommst du auch mit von
25 deinen Eltern, einen gewissen Anstand.

Dieser Diskussionsausschnitt folgt auf einen Input von Daniela, die meint, dass die „Haltung“ bei Vorgesetzten besonders wichtig sei. Die beiden Diskutierenden vergleichen darauf hin Beispiele von Vorgesetzten. Andreas erzählt vom Vorgesetzten seines Freundes, der aufgrund seines Verhaltens, respektive seiner Äusserungen, einen Geschäftsanlass negativ beeinflusste. Seine Kollegin, Daniela, sucht nach weiteren Verhaltensbeispielen ihrer Vorgesetzten. Sie ergänzt das negative Beispiel von Andreas mit Erlebnissen ihrer Vorgesetzten, bei denen sie findet, die haben einen guten Charakter. Aufgrund dieser Schilderung kann die Interpretin davon ausgehen, dass dem Verhalten

des Vorgesetzten, von welchem Andreas erzählt, ein schlechter Charakter zugeschrieben wird.

Daniela stellt dabei die Charakterzüge „offen“ und „stur“ einander gegenüber. Sie erwähnt die Erwartung an ihren Vorgesetzten, auch „offen“ sein zu müssen. Die Attributierung der Haltung zu den Charaktereigenschaften lässt sich im theoretischen Rahmen der Persönlichkeitstheorien einordnen.

4.2.4.1 Theoretische Reflexion über die intervenierende Variable „Persönlichkeit“

Eine gängige Theorie ist die Big 5, auch genannt als das Fünf Faktoren Modell nach Allport und Odbert (1936, zit. nach Neuberger, 2002, S. 230). Sie ordnen dem Persönlichkeitsmodell fünf Faktoren zu:

1. Neurotizismus (Neigung zu emotionaler Labilität, Ängstlichkeit und Traurigkeit).
2. Extraversion (Neigung zur Geselligkeit und zum Optimismus; Gegenpol: Introversion als Neigung zur Zurückhaltung).
3. Offenheit für Erfahrung (Neigung zur Wissbegierde, Interesse an neuen Erfahrungen).
4. Verträglichkeit (Neigung zum Altruismus, zur Kooperation und Nachgiebigkeit).
5. Gewissenhaftigkeit (Neigung zur Disziplin, zu hoher Leistungsbereitschaft Leistung, zur Zuverlässigkeit).

Daniela versucht Grundzüge von „Haltung“ dem Charakter einer Person zuzuschreiben. Im gleichen Satz beschreibt sie ihre Vorstellungen, dass eine Führungsperson auch offen und bereit sein soll, stets Neues aufzunehmen. Damit spricht sie einerseits ein mögliches Persönlichkeitsmerkmal (Offenheit für Erfahrung), andererseits die Lernfähigkeit einer Personen an: Das „lebenslange Lernen“ und damit verbunden die Bereitschaft, neue Erfahrungen zu zulassen. Die Interpretin schliesst aus der Folgerung von Daniela; „sonst würdest du immer das Gleiche machen“ (BAU, Z. 26 - 27), dass die „Haltung“ des Vorgesetzten massgeblich die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden beeinflusst.

Andreas teilt die Auffassung von Daniela. Weiter ergänzt er, dass „Haltung“ mit Verhalten zu tun hat. Daniela ordnet die Herkunft der „Haltung“, in den Zeilen 36 - 38, einem übernommenen normativen ethischen Wissen zu. Sie spricht damit das implizite Wissen an, das im Entwicklungsverlauf eines Menschen übernommen wird. Sie ist der Meinung, dass, aufgrund der Herkunft, Kultur und aufgrund von gemachten Erfahrungen

gen in bestimmten Situationen, sich die Haltung eines Menschen entwickeln kann. Daraus schliesst die Interpretin, dass sich „Haltung“, nebst den internal attribuierten Persönlichkeitseigenschaften, auch external, geprägt durch das familiäre und kulturelle und System, entwickelt.

Es geht hervor, dass die befragten Personen diese Wahrnehmung von divergentem Verhalten der interagierenden Person zu erklären versuchen. Es folgen Attributionen von Haltung, die wie folgt kategorisiert werden können:

- Internal: Zuschreibung auf die Persönlichkeit.
- External: Zuschreibung auf erlebte und aktuelle Situations- und Systemkontexte.

Rückblickend auf die Fragen, die eingangs des Kapitels 4.2 gestellt worden sind, können folgende Antworten zusammengefasst werden:

Die erste Frage fokussiert den Kontext innerhalb von Arbeit und Organisation, in welchem sich „Haltung als Platzhalter“, im Sinne von Ersatzbegriff von Personen in der Praxis verwendet wird. Es handelt sich dabei um folgende Situationen:

- Situationen, in welchen zwischenmenschliche Beziehungen für den Arbeitsalltag von grosser Bedeutung sind.
- Situationen, in welchen aufgrund von Verantwortung und von sozialen Dilemmas Entscheidungen getroffen werden müssen.
- Situationen, in welchen Schwierigkeiten als Druck wahrgenommen werden, ein Drucktransfer auf Mitarbeitende stattfindet und dadurch ein Veränderungsprozess ausgelöst werden kann.

Innerhalb dieser Situationen wird die intervenierende Variable, „Person“ genannt. Sie agiert in diesen Situationen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Erfahrungen.

Bis anhin konnten Aspekte wie Ursachen und Kontexte, die mit dem Phänomen „Haltung als Platzhalter“ in Beziehung stehen, dargestellt werden.

Das folgende Kapitel beschreibt den Beziehungsaspekt der „Funktion“ des Phänomens. Es verfolgt das Ziel zu erklären, welche Funktion das Phänomen: „Haltung als Platzhalter“, in der Praxis hat.

4.3 Funktionale Betrachtungsweise des Begriffes „Haltung als Platzhalter“

Die letzten Kapiteln erklärten, unter welchen Prämissen das Phänomen: „Haltung als Platzhalter“ entsteht, wie es sich manifestiert und in welchen Situationen innerhalb des Arbeits- und Organisationskontextes dem Begriff Haltung von der Praxis eine Bedeu-

tung zugeschrieben wird. Nachstehendes Forschungsparadigma, Abbildung 6, integriert die bisher erforschten Erkenntnisse und beschreibt den neuen Beziehungsaspekt, die „funktionalen Betrachtungsweise“. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, welche Bedeutung dem Begriff „Haltung“ von Menschen, die in der Praxis stehen, zugeschrieben wird. Damit wird die Betrachtungsweise von Haltung in der Funktion eines „Platzhalters“ angesprochen. Diese Überlegungen stellen den eigentlichen Kern der vorliegenden Arbeit dar und erklären, weshalb der Name der Kernkategorie „Haltung als Platzhalter“ gewählt wurde.

Das vorliegende Forschungs-Material und die eingangs erzählte Geschichte stellen den überraschenden Moment der Differenz-Erkenntnis dar. Eine Erkenntnis, die einen unmittelbaren Denkprozess auslöst. Die Person, welche diese Differenz wahrgenommen hat, wird aufgrund der Erkenntnis angehalten oder anders formuliert, aufgrund der emotionalen Betroffenheit motiviert, sich über das Erlebte und das Verhalten der interagierenden Person Gedanken zu machen. Es findet ein Vorgang statt, der nicht losgelöst von der emotionalen Einbettung und Bewertung stattfinden kann. Die Erkenntnis, dass hier ein Unterschied, eine Differenz zu, bis anhin habituiertem Erlebten vorliegen muss, drängt die Person, nach Erklärungen zu suchen. Gerade die emotionale Betroffenheit lässt den Erklärungsansatz von rein sachlichen oder rationalen Begründungen nicht ausreichend erscheinen. Wie in den Interviews und Gruppendiskussionen vielfach zum Ausdruck kommt, führt diese Beobachtung hin auf eine darunter liegende Ebene.

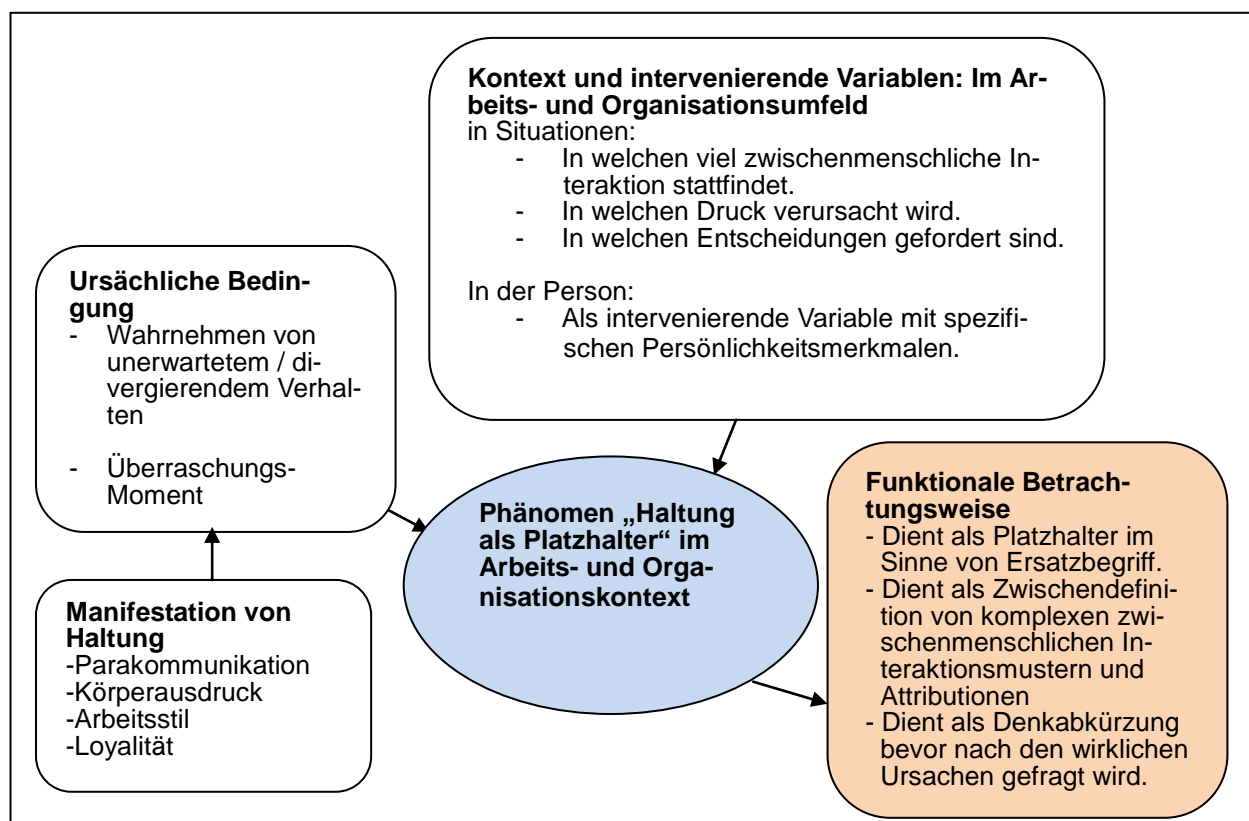


Abbildung 6, Forschungsparadigma: "funktionale Betrachtungsweise", (in Anlehnung an Strauss, 1994)

Ein Hinweis dafür, dass mit der Bezeichnung „Haltung“ eine darunter liegende Ebene angesprochen wird, stellt die Geschichte aus Kapitel 4.2.1 dar. Sie beschreibt die Manifestation des Phänomens. Dabei wird die „Nuance“ hervorgehoben, die von den Diskussionsteilnehmenden als gemeinsam erlebte Wirklichkeit über die Manifestation von „Haltung“ bestätigt wird. Diese Nuance, wie etwas gesagt wird, verdeutlicht, dass nebst der inhaltlich sachlichen Aussage eine „Ebene“ darunter mitschwingt.

Zurückgreifend auf die Geschichte von Tim und seiner Vorgesetzten, merkt Tim als die „Differenz-wahrnehmenden Person“, dass eine unklare Situation vorliegt, die nicht lediglich auf das Kund tun einer Meinung, oder auf ein Statement seiner Vorgesetzten zurückzuführen ist. Möglich ist, dass eine Situation vorgefallen ist, die mit der Persönlichkeit, oder attribuierten Persönlichkeitsfaktoren der Vorgesetzten zu tun. Die Autorin hat sich daraufhin gefragt, ob aus Sicht von Personen, die im Unternehmenskontext stehen, das Kund tun von Meinungen akzeptiert ist, es jedoch nicht in den Kontext von Arbeit und Organisation gehört, wenn dadurch eine tiefere Schicht angesprochen wird. Dieser Gedanken wird in der Diskussion, im Zusammenhang mit Unternehmenskultur, weiter vertieft.

Die „Meinungs-empfangende“ Person, die „Entscheidungs-empfangende“ oder „Druck-transfer-empfangende“ Person versucht diese Äusserungen in ihre Erfahrungen einzuordnen. In dieser Einordnung nimmt sie sich selbst aus dem direkten Geschehen heraus, geht gedanklich auf eine Metaebene und versucht die Einordnung vorzunehmen.

Da sie merkt, dass eine persönliche emotionale Beteiligung stattfindet und das Geschehen nicht rein kognitiv-sachlich eingeordnet werden kann, wird diese Einordnung, dieses noch diffuse Geschehen, „Haltung“ benannt. Um die diffuse Wahrnehmung zu entschlüsseln, um sich mit der eigenen Person auseinanderzusetzen, weshalb das soeben Erlebte „eine tiefer liegende Ebene“ anspricht, wären individuelle Reflexionsphasen notwendig. Die Diskussionen und Erzählungen in den Interviews lassen die Autorin interpretieren, dass eine Einordnung der diffusen Situation (die nicht per se negativ sein muss) hohe Reflexionskompetenz erfordert. Folgender Interviewausschnitt, aus einem Einzelinterviewtranskript entnommen, verdeutlicht die Schwierigkeit, sich auf die „Verortung“ des Erlebten einzulassen:

Transkriptausschnitt 8, Einzelinterview

- 1 Aber die eigene Haltung ist, eigentlich für mich immer wieder eine Reflexion, wie ist meine eigene
- 2 Wahrnehmung? Wie ist die Fremdwahrnehmung und wo eh habe ich Potential um mich verändern zu
- 3 können, damit ich entsprechend **anders** reagiere oder unter Umständen eine Metasicht erhalte auf irgend
- 4 welche Sachen um mich entsprechend verhalten zu können da drinnen. Und ich denke, manchmal sind
- 5 das schmerzliche Prozesse, die einem irgendwo aufoktroziert werden und manchmal ist es auch aus Ei-
- 6 geantrieb aus Eigendynamik, weil man das Gefühl hat eh, oder wo ich das Gefühl habe, **du musst deine**
- 7 **Haltung überdenken** in diesem ganzen Prozess. Und je mehr Schlüsselkompetenz und je mehr Instru-
- 8 mentarien ich erhalte, desto eher bin ich in der Lage, mich gemäss meinem Naturell mich so zu verhalten.

In den Zeilen zwei bis vier erzählt die Person von Eigen- und Fremdwahrnehmung. Sie spricht dadurch eine wahrgenommene Differenz an und drückt aus, dass Veränderungen

nötig sind. Bei dieser Wahrnehmungsdifferenz spricht sie vom Gefühl, dass sie ihre „Haltung“ überdenken muss. Der Begriff „Haltung“ symbolisiert einen Anteil eines noch bevorstehenden Denk- und Veränderungsprozesses. Er wird den Erzähler hin zu mehr Schlüsselkompetenzen führen, um sich in Zukunft authentischer verhalten zu können. Der ausgelöste Denkprozess wird ihn vermutlich zu einem neuen Inhalt des Haltungsbegriffes führen. Die interviewte Person kann jedoch zum jetzigen Zeitpunkt den neuen „Haltungsbegriff“ noch nicht differenziert beschreiben.

Aufgrund des beschriebenen Abschnittes kann verdeutlicht werden, dass der Begriff „Haltung“ etwas prozesshaftes, nicht statisches oder abgeschlossenes charakterisiert. Er wird als Ausdruck für einen anstehenden Denkprozess und je nach Motivation für einen Veränderungsprozess verwendet: Die funktionale Bedeutung wird dadurch plausibel gemacht. Das Phänomen „Haltung“ nimmt vorübergehend die Funktion eines Platzhalters ein, der im Sinne eines Ersatzbegriffes steht, für noch nicht abgeschlossene Gedankengänge oder Reflexionen.

Das sich Einlassen auf Denkprozesse über die eigene und anderen Personen hat Bedarf an Ressourcen, die ein Individuum nicht in jeder Lebens- und oder Arbeitssituation zur Verfügung stellen will oder kann. Das individuelle Durchlaufen eines Denkprozesses scheint sich jedoch dann aufzudrängen, wenn ein persönlicher Druck, der die individuellen inneren Werte und die Persönlichkeit in Frage stellt, wahrgenommen wird. Mögliche Konsequenzen, welche sich aufgrund des empirischen Materials aufzeigen, werden im Kapitel 4.4 beschrieben.

4.3.1 Theoretische Reflexion zu Denk- und Veränderungsprozesse

Ob Menschen grundsätzlich Freude an Veränderung haben oder sich blockierend an Altbewährtem festhalten, hängt von vielen Faktoren ab. Gemäss der Theorie nach Kraft (2004) findet Veränderung eines Menschen auf sechs Hierarchie-Stufen statt.



Abbildung 7, Ebenen, auf denen Veränderungen ablaufen (in Anlehnung an Kraft, P. B: NLP-Übungsbuch für Anwender, 2004, zit. Nach Kraus, Becker-Koller und Fischer, 2004, S. 104)

Die darüber- und darunter liegenden Hierarchie-Stufen beeinflussen sich gegenseitig. Diese Beeinflussung erklärt, weshalb es so schwierig ist, manche Veränderungen anzu-

regen, umzusetzen oder sogar über einen längeren Zeitraum beizubehalten.

Die Umgebung, beziehungsweise die Umwelt ist am einfachsten zu verändern und wird in Unternehmungen durch Veränderungen der Arbeitsabläufe, Organigramme usw. beeinflusst.

Die Veränderung auf der Ebene der Verhaltensweise wird erwartet, wenn eine mitarbeitende Person oder eine Führungskraft eine neue Rolle übernehmen muss oder darf. Das Auftreten wird jedoch von vielen Aspekten der Persönlichkeit ausgedrückt und nicht nur vom neuen, angelernten Verhalten. Letzteres könnte schlussendlich zu einem inkongruenten Verhalten zwischen der neuen Rolle und der Person führen.

Die Ebene der Fähigkeiten wird oft tangiert, wenn Mitarbeitende zum Übernahmezeitpunkt nicht über die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen, was ebenfalls zu einer Stresssituation führen kann. Die Ebene der Werte, Normen und Glaubenssätze wird im Change Management tangiert, wenn grundlegende Änderungen des Unternehmenszwecks vorgenommen werden.

Die Ebene der Identität wird begleitet durch die Frage nach dem: „Wer bin ich“? Die Veränderungsprozesse im Unternehmen können die Identität eines Menschen mehr oder weniger ändern, was beim Individuum eine tiefgreifende Krise auslösen kann. Solche Veränderungen im Menschen werden jedoch in Unternehmungen selten berücksichtigt.

Die Ebene der Spiritualität und der persönlichen Sinnfrage sind meist für Arbeitnehmende in sozialen Einrichtungen, kirchlichen Organisationen und Hilfsorganisationen, usw. von zentraler Bedeutung

Dieses hierarchische Modell stellt einerseits die Komplexität und Vielschichtigkeit eines Menschen dar. Andererseits fördert es Verständnis bei den Vorgesetzten und „Change-Verantwortlichen“ für die ausgelösten Unsicherheiten und Widerstände beim Mitarbeitenden.

In diesem Kapitel konnte die funktionale Betrachtungsweise des Phänomens „Haltung als Platzhalter“ hergeleitet werden. Menschen aus der Praxis verwenden den Begriff „Haltung als Platzhalter“ im Sinne eines Ersatzbegriffes für bevorstehende oder noch nicht abgeschlossene Gedankengänge, die ausgelöst werden von überraschenden Beobachtungsdifferenzen und emotionaler Betroffenheit. Personen aus der Praxis verwenden den Begriff „Haltung“ wenn sie in Situationen stehen, die geprägt sind von gehäuft zwischenmenschlichen Interaktionen, wenn konsequenzenreiche Entscheidungen getroffen werden müssen und wenn ein gewisses Mass an Veränderungsdruck vorhanden ist.

Das nächste Kapitel beschreibt den letzten Beziehungsaspektes des Forschungsparadigmas, siehe Abbildung 8: Die „Konsequenzen“ des Phänomens „Haltung“ in der Funktion als „Platzhalter“.

4.4 Konsequenzen des Phänomens „Haltung als Platzhalter“ und dessen Funktion

In diesem Kapitel soll dargestellt werden, welche Konsequenzen sich aufgrund der Funktion von „Haltung als Platzhalter im Sinne eines Ersatzbegriffs“ ergeben.

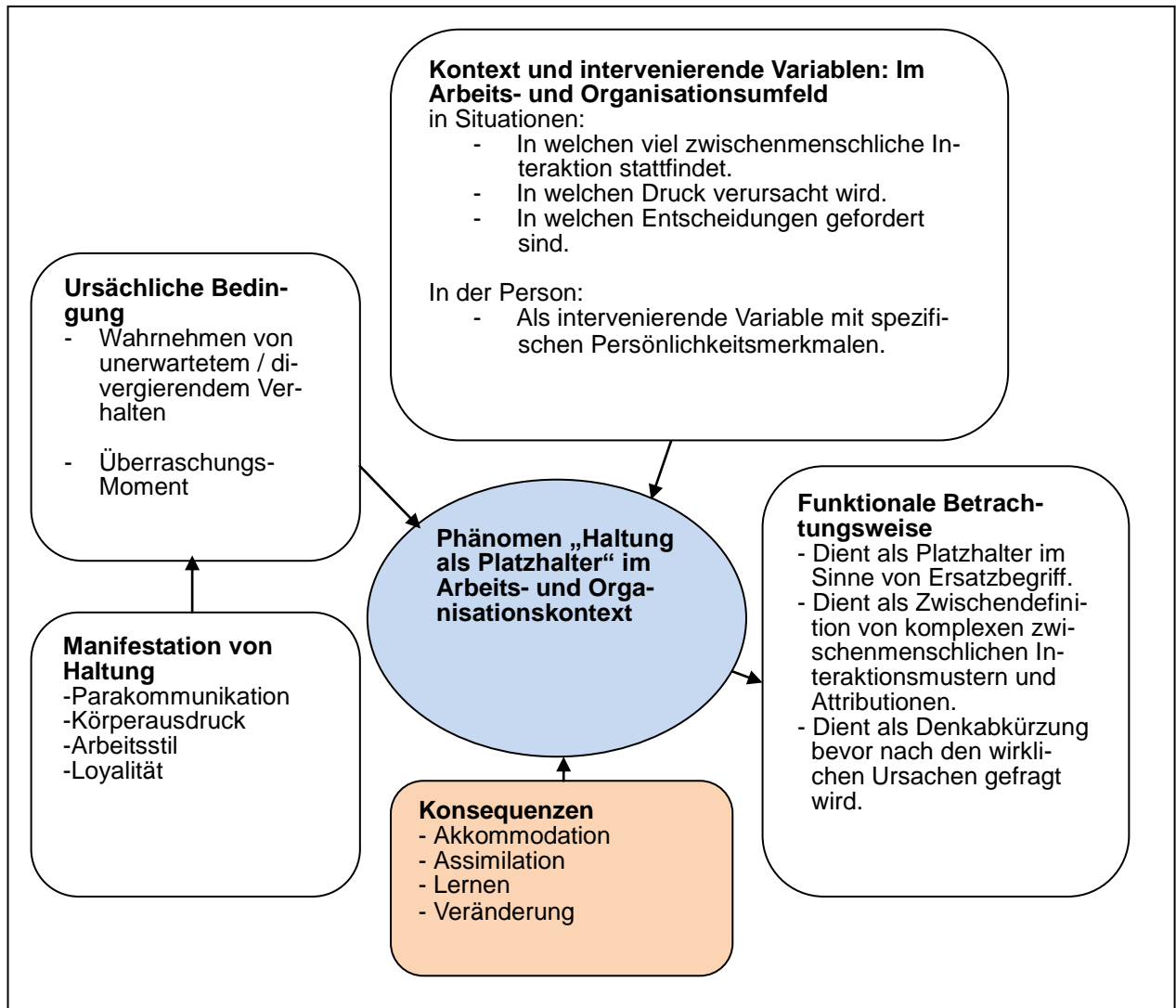


Abbildung 8, Forschungsparadigma "Konsequenzen", (in Anlehnung an Strauss, 1994)

Einige der Konsequenzen können an der eingangs wiedergegebenen Geschichte von Tim dargestellt werden.

Die Erkenntnis, dass die Vorgesetzte von Tim eine andere Meinung kundtut, scheint die erzählende Person zu irritieren. Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, kann sie diese Erkenntnis nicht „sofort“ einordnen. Sie spricht eine Ebene an, die unter ihrem logischen Argumentationsverständnis liegt. Eine Ebene, die mit gewissen Emotionen verbunden ist. Die hierarchische Gliederung stellt die organisationalen Machtverhältnisse dar. Die Person, die durch ihr Verhalten ausschlaggebend für Tims Differenz-

Wahrnehmung ist, ist ihm hierarchisch übergeordnet und verfügt entsprechend über mehr formelle Macht. Die erzählende Person wird von seinem Diskussionskollegen nach dem Vertrauensverhältnis gefragt. Diese Frage verdeutlicht, dass die vorerst oberflächlich abzeichnende „Meinungsverschiedenheit“ zwischen seiner Vorgesetzten und ihm auf einer Beziehungsebene basiert. Demzufolge ist abzuleiten, dass, wenn die zwischenmenschliche Beziehung geprägt ist durch Wohlwollen und Vertrauen, es einfacher ist, gewisse Meinungsunterschiede zu diskutieren. In dieser Geschichte spielt jedoch die Macht und das Machtgefälle eine wesentliche Rolle. Aufgrund des Gefälles hat die Vorgesetzte das letzte Wort, und kann somit über Kündigung oder Weiterbeschäftigung entscheiden. Tim erwähnt später in seiner Erzählung, dass er sich die Handlung, das heisst das Einstehen für seinen Mitarbeiter, sehr wohl hat überlegen müssen. Diese Aussage zeigt, dass das „sich Durchsetzen“, motiviert durch seine Überzeugung, strategisch für ihn nicht nur sinnvoll ist. Die begründete Meinung zu vertreten, für seine Mitarbeiterin oder seinen Mitarbeiter einzustehen, damit dieser Person nicht gekündigt wird, ist auch mit einem gewissen Risiko verbunden, dass es abzuschätzen gilt.

Im vorliegenden Fall hätte das bedeuten können, dass es zu ernsthaften Differenzen gekommen wäre, die eine weitere Zusammenarbeit hätte beeinträchtigen können. Eine Transkriptpassage, die diese Konsequenz verdeutlicht, stammt aus derselben Diskussion. Sie wird von Felix, der seine Verantwortung aus Sicht seiner Führungsfunktion darstellt, eingeleitet. Er knüpft dabei an Tims Erfahrung an.

Transkriptausschnitt 9, MAS, Leadership:

- 1 Felix: Und wenn ich dann wieder in unseren Führungsalltag reingehe, wenn ich jetzt erlebe, dass
 2 ein Mitarbeiter von mir eine Grundhaltung zeigt, die ich nicht akzeptieren kann, dann muss
 3 ich intervenieren.
 4 Doris: [ja, als Führungsperson],
 5 Felix: [Ja, als Führungsperson. **Da muss ich hin** und sagen stopp, so stimmt jetzt
 6 für mich deine Haltung nicht, so werden wir hier nicht gemeinsam alt. **Entweder**, kehrst du
 7 dich tatsächlich ein bisschen und passt dich dem an oder wir müssen uns trennen und da
 8 denke ich, das ist kein Freipass, die Haltung, sondern wir müssen auch darauf aufpassen.
 9 00:58:47-9

Das sich Beschäftigen mit der Haltung löst einen Denk- und Veränderungsprozess aus, der eine intensivere Auseinandersetzung mit der interagierenden Person und eine mögliche Intervention zur Folge haben kann. Eine im Arbeits- und Organisationskontext stehende Person wird in diesen Gedankenprozess Überlegungen mit einbeziehen, ob es sich lohnt, im Hinblick auf persönliche, personale und finanzielle Ressourcen, sich intensiv mit der persönlichen Haltung und deren Passung auf die Unternehmenshaltung auseinanderzusetzen. Oder ob es sich langfristig auszahlt, persönliche Motive, Interessen, Werte und Erfahrungen zu „übergehen“ oder zu „unterdrücken“. Inwiefern dieser Denkprozess aktiviert wird, kann einerseits mit der persönlichen Fähigkeit zur Reflexion, wie auch mit der Bereitschaft für Veränderungen zusammenhängen.

Wie im Kapitel „Kontexte der intervenierenden Bedingungen“ beschrieben, taucht das Phänomen „Haltung als Platzhalter“ in Situationen auf, die durch Druck und Dilemmas gekennzeichnet sind. Innerhalb dieser Situation wird das Phänomen „Haltung“ der Person attribuiert, welche diesen Druck aufnimmt und weitergibt. Aufgrund der Praxiserzählungen kann interpretiert werden, dass eine positive überraschende Wahrnehmungsdifferenz in Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen gemacht wird.

Der Führungsperson wird eine gute Haltung attribuiert, wenn sie Entscheidungen möglichst transparent kommuniziert. Wenn es ihr gelingt, das WIR-Gefühl zu stärken. Wenn sie sich ihren Anforderungen und ihrer Machtposition bewusst ist und dennoch eine gewisse Bescheidenheit vermitteln kann. Aufgrund der Interviews und der Diskussionen kann interpretiert werden, dass dieses Verhalten den Mitarbeitenden in Zeiten von Unsicherheiten und Veränderungen gewisse Sicherheiten gibt und sie dadurch den Eindruck haben, persönlich gefördert zu werden.

Ob es Menschen, die im Arbeits- und Organisationskontext tätig sind, gelingt, den Begriff „Haltung“, in der vorübergehenden Begriffsdefinition „Haltung als Platzhalter“ weiter zu verfolgen, den Ersatzbegriff, den „Haltung“ vorübergehend einnimmt zu differenzieren, kann als Wille und Fähigkeit zur Anpassung und Lernen interpretiert werden.

Die meisten Interview- und Diskussionspartner mit Führungsverantwortung betonen, dass sich ihre „Haltung“ in konsequenzenreichen Entscheidungen manifestiere. Es sei deshalb von grosser Bedeutung, sich dauernd mit der eigenen Haltung auseinanderzusetzen und diese reflektieren.

Zudem erwähnen sie den an sich gestellten Anspruch, „Haltungen“ ihrer Mitarbeitenden ansatzweise zu verstehen. Besonders dann, wenn sich die „Haltung“ aufgrund von internen Differenzen manifestiert. Diese Fähigkeit setzt eine hohe Deutungskompetenz und Intuition voraus, welche auf fundiertem Verständnis der jeweiligen Situation basiert (Morgan, 1997). Zwischen dem situationsbezogenen Deutungsprozess und der eingangs erklärten Wirklichkeitskonstruktion besteht ein enger Zusammenhang. Es geht darum, ein Verständnis zu entwickeln. Mitarbeitende einer Unternehmung sind mit gewissen Vorstellungen über Unternehmungen und Definitionen von Arbeit „unterwegs“. Ähnlich wie eine Metapher eines Löwen für einen starken Mann gelten kann, sind unterschiedliche Bilder über Organisationen und Arbeit in den Köpfen von Individuen vorhanden. Beispielsweise das Bild der Unternehmung als Maschine. Oder das Bild von Arbeit in Form von ständiger Präsenz im Büro.

Beim Manifestieren von „Haltung“ werden somit automatisch Metapher oder Bilder von Arbeits- oder Organisationserfahrungen abgerufen, die jedoch nicht kompatibel sind mit der soeben erlebten Situation.

Als Folge daraus wird versucht, das aktuell Erlebte in die eigene Wirklichkeitskonstruktion zu integrieren. Es kann eine Anpassung stattfinden. Anpassung wird innerhalb des theoretischen Rahmens als Akkommodation und Assimilation bezeichnet und kann innerhalb der Lernpsychologie verortet werden. Wie vorgängig beschrieben, bedeutet Haltung ein Denk-, Reflexions- und evtl. ein Veränderungsprozess, auf welchen sich ein Individuum im Arbeits- und Organisationskontext einlassen kann. Der Thematik Lernen wird in diesem Kontext somit eine grosse Bedeutung zugeschrieben. Ein näheres Eingehen macht demzufolge Sinn und wird im Kapitel der theoretischen Reflexion beschrieben.

4.4.1 Theoretische Reflexion zu Lernen, Akkommodation, Assimilation

Akkommodation (französisch für Anpassung) bedeutet in der Lernpsychologie die Anpassung der inneren Welt durch Schaffen eines neuen Wahrnehmungsschemas. Wenn eine bestimmte Wahrnehmung nicht in die bestehenden Schemata eingeordnet werden kann, modifiziert das Individuum bestehende Schemata (Assimilation), oder schafft neue, passt also sein Inneres an die sich verändernde Außenwelt an (Piaget, 1975).

Akkommodation ist nach Piaget (1975) eine von zwei Arten der kognitiven Anpassung und dient der Herstellung eines Gleichgewichtszustandes (Äquilibration). Das Gegenstück zur Akkommodation ist die Assimilation (französisch für Angleichung), die in der Lernpsychologie das Zuordnen einer Wahrnehmung zu einem vorhandenen Wahrnehmungsschema bezeichnet (S. 348).

Ein weiteres Modell von Lernen stellt Bateson dar (1985, S. 362, zit. durch Von Ameln, 2004, S. 53). Bateson definiert Lernen allgemein als „Veränderung irgendeiner Art“. Dabei teilt er die Fähigkeit des menschlichen Lernens in vier Stufen ein.

Lernen 0 = Diese Stufe benennt er das Reiz-Reaktions-Schema. Auf eine Wahrnehmung folgt eine festgelegte Reaktion.

Lernen I = Veränderung im Lernen 0: Diese Stufe bezeichnet er als Lernen einer neuen Verhaltensweise. Wenn sich diese neue Verhaltensweise als erfolgreich erweist, wird sie beibehalten.

Lernen II = Veränderung von Lernen I: Diese Stufe beruht auf der Annahme, dass durch Lernen nicht nur Verhaltensweisen erworben werden, sondern Wissen über den Kontext der Aufgabe und über den Prozess des Lernens. Er nennt diesen Effekt „Deutrolernen“.

Lernen III = Veränderung im Lernen II: Veränderungen der im Zuge von Lernen II erworbenen Deutungsmuster sind nach Batesons Ansicht aufgrund ihres selbstbeständigenden Charakters nur sehr schwer zu erreichen und daher selten anzutreffen, da sie eine tiefgreifende Umstrukturierung des Cha-

rakters voraussetzen. Lernen III kann ein Ziel von Organisationsberatern oder Therapien sein. Es kann beinhalten, dass das Individuum befähigt wird, bisherige konstruierte Wirklichkeiten zu reflektieren und die eigene neue Wirklichkeit aktiv zu gestalten. Bateson stellt die Stufe III als höchste Stufe des Lernens dar, welche ein Mensch erreichen kann.

Lernen IV = Veränderung im Lernen III: Nach Bateson ist die Stufe IV für Menschen nicht erreichbar und wäre übermenschlichen Wesen vorbehalten.

Der Beziehungsaspekt der Konsequenzen von „Haltung“ in der Bedeutung eines Platzhalters verdeutlicht, dass das „sich einlassen“ auf den Denkprozess, Konsequenzen von Veränderungen oder Interventionen mit sich bringen kann. Der Versuch, den Begriff „Haltung“ im jeweiligen Kontext zu differenzieren und den Platzhalter „Haltung“ mit einem Begriffskonstrukt zu besetzen, welches der Handlung zugrunde liegt, bedeutet Lernen und Veränderung. Diese Prozesse können schmerzhaft sein, weil sie auf tiefgreifende Persönlichkeitsmuster und selbstkonstruierte Wirklichkeiten zurückgehen können. Diese zu reflektieren und zu verändern benötigt Ressourcen, die ein Individuum nicht in jeder Situation zur Verfügung hat. Bezogen auf Veränderungsprozesse in Unternehmen kann es bedeuten, dass es für ein Individuum praktikabler ist, eine Situation oder einen Menschen mit dem Begriff „Haltung“ zu titulieren, als sich dem Gedankenprozess, was „dahinter“ stecken könnte, zu widmen.

Für Beratungspersonen, die in Unternehmungen solche Veränderungsprozesse begleiten, könnte dies bedeuten, dass durch die Erwähnung des Begriffes „Haltung“ Manifestationen oder ein Verhalten angesprochen wird, dass „noch“ nicht beim differenzierten Namen benannt werden kann oder darf. Die Frage nach Themen, die in Unternehmungen schwierig zu benennen sind, wird in der Diskussion nochmals aufgegriffen.

Die Autorin hat sich bei der Auswertung der gesammelten Daten am Forschungsparadigma nach Strauss orientiert und hat versucht, die Beziehungsaspekte rund um das Phänomen „Haltung als Platzhalter“ zu beleuchten. Es hat jeweils eine direkte Auseinandersetzung mit der Analyse des Materials stattgefunden. Basierend auf diesen, durch das empirische Material gewonnen Erkenntnisse, hat die Autorin bereits bestehende Theorien aus der allgemeinen Psychologie und aus der Arbeits- und Organisationspsychologie integriert.

Im folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse nochmals zusammengefasst. Anschließend werden sie einerseits mit dem eingangs erarbeiteten Forschungsgegenstand, andererseits mit den in der Analyse aufgegriffenen Theorien in Abstimmung mit der Forschungsfragestellung diskutiert.

5 Diskussion und Ausblick

In vorliegender Arbeit wird untersucht, welche Bedeutung der Begriff „Haltung“ für Personen in Arbeit und Organisationen hat. Der Fragestellung wurde mit der interpretativen Methode der qualitativen Sozialforschung nachgegangen und lehnt sich an die systemtheoretisch-konstruktivistische Methode, genannt Grounded Theory, an.

Der Theorieteil umfasst Begriffskonstrukte aus Wirtschaft und Industrie, die dem Begriff „Haltung“ ähnlich sind. Die Aufarbeitung dieser Begriffe ist gekoppelt mit dem aktuellen Forschungsstand im Kontext von Arbeit und Organisation.

Der empirische Teil umfasst zum einen den methodischen Teil, in welchem das Vorgehen der Auswertung beschrieben wird. Zum anderen stellt er die Analyse aufgrund der empirischen Dokumente dar.

Im folgenden Kapitel wird ausgehend von der Fragestellung die Auswertung zusammengefasst. Anschliessend findet eine Diskussion mit den Ergebnissen und den eingangs erarbeiteten Theorien statt. Diese Diskussion wird mit einer Auseinandersetzung über die analysierten Ergebnisse und deren integrierten Theorien ergänzt.

Unter dem Titel Ausblick werden weiterführende Gedanken aufgezeigt, die bei der Erarbeitung vorliegender Forschung auftraten.

5.1 Zusammenfassung der Auswertung

Die Auswertung hat aufgezeigt, dass der Begriff „Haltung“ eine vielschichtige Bedeutung im Arbeitsfeld und in Organisationen hat. Der Begriff Haltung wird oft benutzt, wenn eine überraschende Wahrnehmung gemacht wird, die in Differenz zu herkömmlichen Wahrnehmungen steht. Es ist eine Erkenntnis, die emotional gekoppelt ist und aufgrund derer Verhaltensbewertungen stattfinden. Personen, die im Arbeitskontext stehen, benutzen den Begriff „Haltung“ in Situationen, die geprägt sind von zwischenmenschlichen Interaktionen, von Druck, den es zu relativieren gilt und in Situationen, in welchen Entscheidungen getroffen und kommuniziert werden müssen. Der Begriff „Haltung“ hat keine eigenständige Bedeutung, sondern tritt im Kontext auf. Durch die Benutzung des Begriffes wird die Wahrnehmung eines Verhaltens angesprochen, das diametral zu herkömmlichen Verhaltenswahrnehmungen steht und beim Begriffsbenutzer einen Denkprozess auslösen kann, der emotional gekoppelt ist. Zwischen diesem Prozess des Wahrnehmens und des auslösenden Denk- oder auch Reflexionsprozesses wird der Begriff „Haltung“ verwendet. In diesem Moment, im Moment des anstehenden oder angestossenen Denkprozesses, erhält der Begriff die Funktion eines „Platzhalters“. Der Begriffsbenutzer bezeichnet damit ein, in seine Wirklichkeit noch nicht einordbares, neues Verhalten seines Gegenübers. Das löst in ihm Emotionen aus und regt ihn zum Denken an.

Die Frage, welche Bedeutung „Haltung“ im Arbeits- und Organisationskontext hat, kann somit beantwortet werden: Er bedeutet eine Zwischendefinition für angestossene, noch nicht beendete Denk- und Reflexionsprozesse, die stark mit eigenen Emotionen verbunden sind.

Weiterführende Überlegungen dazu werden im Kapitel 5.2: Diskussion der Ergebnisse, aufgeführt.

5.2 Diskussion zu den Ergebnissen aufgrund des theoretischen Rahmens

Haltung wird nach der eingangs genannten Definition von Räder und Räder (2001) aufgrund von Komponenten diskutiert, die einstellungs- und meinungsbildend sind. Sie sind affektbetont, weisen eine Beurteilungs- und Bewertungsfunktion auf und gelten als Antrieb für das Tun und Handeln.

Dass der Begriff „Haltung“, in der Praxis die Bedeutung eines Platzhalters, im Sinne eines Ersatzbegriffes erhält, ist das Ergebnis der vorliegenden Forschungsarbeit und verdeutlicht das Prozesshafte des Begriffes. Trotz aller Vagheit und Dynamik des Begriffes können die von Räder und Räder definierten Komponenten aufgrund der Auswertung grundsätzlich bestätigt werden. Die Komponente der Affekte, beziehungsweise der Emotionen und Gefühle erhält in der Praxis des Arbeits- und Organisationskontextes eine besondere Bedeutung. Nach dem Begriffs-Verständnis aufgrund der empirischen Analyse, wird dem Aspekt der Emotionen ein besonderer Stellenwert zugesprochen, weil dieser der Auslöser für den Denk- und Reflexionsprozess ist.

Die Verfasserin hat sich zu Beginn der Arbeit die Frage gestellt, mit welchen Konzepten und verwandten Begriffen, Personen aus Arbeit und Organisationen die Bedeutung von Haltung in Verbindung bringen. Aufgrund ihres theoretischen Hintergrundwissens, hat sie Theorien von Konzepten über Werte, Werthaltungen, Spiritualität, Einstellung und Moral zugezogen. Interessant ist dabei die Feststellung, dass diese Theorien zu den Aspekten von Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophien gezählt werden. In Leitbildern, die die Unternehmenskultur und die Unternehmensphilosophie widerspiegeln sollen, werden meist Kategorien wie Werte und moralische Orientierungen, jedoch selten Gefühlsbereiche repräsentiert (Schmidt, 2005). Dieser Punkt ist für die Verfasserin interessant. Haltung wird von der Praxis sehr ähnlich, mit den eingangs erläuterten begriffsverwandten Deutungen, verstanden. Diese werden in den Leitbildern von Unternehmen und Organisationen aufgeführt und vermutlich diskutiert. Aufgrund Schmidts Untersuchungen über Unternehmensleitbilder scheinen Themen wenig besprochen, welche wirklich bewegend sind für die Mitarbeitenden und dabei als Voraussetzung für gemeinsames Wachsen wichtig wären. Er wagt zudem die Aussage: „Leit-

bilder dienen in vielen Fällen der Verhinderung ernsthafter Beschäftigung mit der Unternehmenskultur, insofern sie als Bedingung der Diskussion darüber eingesetzt werden nach dem Motto: Das sind unsere gemeinsam anerkannten Ziele – sie müssen jetzt nur noch umgesetzt werden“ (Schmidt, 2005, S. 194).

In der Umsetzung von Zielen werden, wie in der Auswertung dargestellt, Personen mit Führungsverantwortung stark gefordert. Dass neue Forschungen in die Richtung spirituelle Führung vorstossen, ist vor allem in der Bedeutung von Rollenvorbildern relevant. Interessant scheint der Aspekt zu sein, dass Menschen heute an sich selbst eher den Anspruch stellen, ihre Grundüberzeugungen in ihren Arbeitsalltag mitzunehmen und sie danach leben möchten (Guptara, 2001). Die Autorin stellt sich an dieser Stelle die folgende Frage: Ist diese Entwicklung ein Zeichen für einen gesellschaftlich-historischen Wandel? Ist es so, dass sich vor allem gut ausgebildete Leute eher als „Selbstunternehmer“ sehen? Gemeint sind Selbstunternehmer nicht im Sinne von Selbstständigkeit, sondern im Sinne einer bewussten Kreierung ihres eignen Profils und dem Anstreben von persönlicher Authentizität. Hat das Anstreben von Authentizität mehr Bedeutung gewonnen als das Suchen von Sicherheit mittels Einordnen und Anpassen in Unternehmen? Die Autorin kann aufgrund des Ergebnisses „Haltung als Platzhalter“ interpretieren, dass es heute für Menschen aus Arbeit und Organisation wichtig ist, sich mit dem Tun und Handeln auseinander zu setzen. Es scheint, dass durch die Arbeitstätigkeit eine hohe persönliche Identifikation stattfindet. Diese Identifikation wird vor allem von jungen Menschen mehr gewichtet als Statussymbole und Materialismus.

Die Grundüberzeugungen von Führungspersonen, von Beobachtenden „Haltung“ genannt, können sich besonders in Zeiten von organisationsinterner Instabilität und Veränderungen positiv auf die Mitarbeitenden auswirken. So wird dadurch eine gewisse Sicherheit ausgestrahlt, die die Mitarbeitenden hin zu einem „Wir-Gefühl“ führt: „Zusammen packen wir’s, auch wenn die Wirtschaftsprognosen düster aussehen“. Das Investieren in Führungskräfte, in ihre Persönlichkeitsbildung, hat deshalb durchaus seine Berechtigung. Zudem scheinen sich finanzielle Kosten, die bei einer sorgfältigen Selektion von Führungsmitarbeitenden anfallen, längerfristig auszuzahlen, wenn der Aspekt einer „gesunden“ Grundeinstellung berücksichtigt wird.

Ähnlich wie der Begriff „Haltung“, zählt auch der Begriff Unternehmenskultur zu den vagen Begriffen, „die sich vermutlich gerade aufgrund dieser Vagheit mühelos in jeden Diskurs einpassen lassen – und gerne eingepasst werden, da man gerne öffentlich von der nach wie vor positiven Aura des Kulturellen profitiert“ (Schmidt, 2005, S. 26). Weiter bezeichnet Schmidt die Unternehmenskultur im betriebswirtschaftlichen Sinne als Subsumierung der weichen Faktoren, deren Ideen in der Praxis, besonders für Transformationsprozesse instrumentalisiert werden.

Entgegen der nüchternen Erkenntnisse über Unternehmenskulturen und Leitbilder nach

Schmidt (2005), werden Anstrengungen unternommen, um zu einer Unternehmenskultur zu gelangen, die innerhalb von Veränderungsprozessen als Ressource wirken kann (Jasper & Denisow, 2007). Die im Kapitel 2.4 beschriebene Forschungsarbeit „Human Move“ spricht die Komponente der Beziehungsebene und der sozio-emotionalen Orientierung an, was Schmidt in seiner Analyse über Unternehmensleitbilder zu bemängeln weiss. Dies scheint ein Ansatz zu sein, Haltungsfragen organisationsintern zu begegnen und institutionalisierte Lern- und Reflexionsprozesse zu fördern.

Weiter kann die vorliegende Forschungsarbeit, die empirischen Befunde (Kapitel 2.2), zusammengefasst von Hetze (2008), bestätigen, dass Beschäftigte, die in unterschiedlichen Berufsgruppen tätig sind, in ihrer Arbeit unterschiedliche Werthaltungen aufzeigen. Die Erkenntnisse, dass das Phänomen „Haltung“ vor allem im Kontext von regen zwischenmenschlichen Interaktionen stattfindet, erklären diese Unterschiede innerhalb von Berufsgruppen.

5.3 Diskussion zu den Ergebnissen und den integrierten Theorien

In diesem Kapitel wird das Ergebnis des Phänomens „Haltung als Platzhalter“ in seiner Bedeutung im Kontext Arbeit und Organisation und die innerhalb der Kapitel bereits aufgegriffenen Theorien diskutiert.

Folgend werden die Theorien, welche in der Auswertung der vier Beziehungsaspekte (Ursache, Kontext, Funktion und Konsequenz) integriert wurden, nochmals dargestellt.

- Im Beziehungsaspekt „Ursache“ ist an die Theorie von Differenz-Wahrnehmung angeknüpft worden. Die Manifestation von „Haltung“ konnte durch die Theorie von Parasprache ergänzt werden. Dadurch ergeben sich bedeutende Hinweise auf den Aspekt der Emotionen, die in die Begriffsbenutzung „Haltung“ einfließen.
- Der Beziehungsaspekt „Kontext“ beinhaltet Theorien über die zwischenmenschliche Interaktion, über den Entscheidungsprozess und eine theoretische Reflexion über Druck und Krise als Voraussetzung für Veränderungen. Im Aspekt der intervenierenden Variablen ist eine Theorie über die Persönlichkeit integriert. Wie in Unternehmen mit Druck, Veränderungen und Entscheidungen umgegangen wird, wird von der in der Situation agierenden Person und deren Persönlichkeit stark beeinflusst. Die Persönlichkeit stellt infolgedessen die intervenierende Variable dar.
- Der Beziehungsaspekt „funktionale Betrachtungsweise“ basiert auf der Theorie nach Kraft (2004) über Denk- und Veränderungsprozesse in Unternehmen. Sie ergänzt die Theorien nach Schmidt (2005), der die Berücksichtigung von Gefühlen und Emotionen in Unternehmensleitbildern bemängelt, die aber mass-

gebend sind in Veränderungsprozessen.

- Der Beziehungsaspekt „Konsequenzen“ des Phänomens „Haltung als Platzhalter“ wird ergänzt durch die Theorie über Lernen, Akkommodation und Assimilation. Die „Haltung“ gilt als Voraussetzung für das Lernen. Das persönliche Lernen oder das Erweitern der persönlichen Wahrnehmung einer in der Praxis stehenden Person, kann aus Sicht der Organisation auch zu ungewünschten Konsequenzen führen. Basierend auf der Theorie nach Kraft (2004) über Denk- und Veränderungsprozesse, ist es möglich, dass Arbeitnehmende aufgrund der Faktoren, Verhalten, Fähigkeiten, Werte, Identität und Spiritualität, die als Voraussetzung für Veränderungen gelten, keine Anpassungsleistung vornehmen möchten, weil es dem Individuum einfacher erscheint, die Umgebung zu verändern. Das heisst, die Unternehmung zu verlassen.

Mit Fokus auf die Fragestellung: Welche Bedeutung „Haltung“ im Arbeits- und Organisationskontext hat, hat sich die Autorin gefragt, welchen Beitrag die vorliegenden Erkenntnisse in der arbeits- und organisationspsychologischen Prozessberatung leisten können.

Die Erkenntnis, dass Personen aus der Praxis den Begriff Haltung benutzen, wenn ein Unterschied wahrgenommen wurde, der meist durch die emotionale Betroffenheit einen Denkprozess auslöst, könnte für Beratungspersonen folgendes bedeuten: Aus dem empirischen Material wird deutlich, dass das Einnehmen und Kommunizieren von „Haltungen“ ein gewisses Vertrauen in die interagierende Person voraussetzt. Externe Beratungspersonen, also nicht dem System zugehörig, unterliegen weniger den hierarchischen Machtstrukturen und ermöglichen dadurch das Einnehmen einer neutraleren, nicht haltungs-wertenden Rolle.

Der Begriff Haltung ist, wie in den Auswertungen ersichtlich, eng an Emotionen und Persönlichkeitsattributionen gebunden. Deren Benennung in schwierigen Situationen scheint jedoch im Unternehmenskontext wenig akzeptiert zu sein. Denn die Gefühls- und Persönlichkeitsbetonung werden in Leitbildern und Unternehmungskulturen wenig gefördert. Aufgrund dessen mag es für die im Arbeits- und Organisationskontext stehende Person einfacher sein, den Begriff „Haltung“ anstelle von Persönlichkeitsattributionen und eigenen Emotionen zu benennen.

Wenn es Change Managern oder Beratungspersonen in Veränderungsprozessen gelingt, bei der Nennung des Begriffes „Haltung“ auf diese möglich „Platzhalterfunktion“ hinzuarbeiten, könnte dies durchaus einen positiven Einfluss auf die Organisationsentwicklung haben.

Das könnte bedeuten, dass das Begleiten von Denk- und Reflexionsprozessen zu einer

organisationalen Lernfähigkeit führt und ein Aushalten an Unsicherheit in Veränderungsprozessen unterstützt.

5.4 Ausblick

Zu den oben aufgeführten Diskussionsgedanken stellt sich anschliessend die Frage: Welche weiterführenden Themen, könnten für den arbeits- und organisationspsychologischen Kontext von Bedeutung sein?

In der Auswertung konnte festgestellt werden, dass hauptsächlich Führungspersonen als „Haltungsträger oder -trägerinnen“ wahrgenommen werden und vermehrt in Scharnierfunktion sind, wenn Veränderungen anstehen. Sie nehmen den Druck, der zu anstehenden Veränderungen führt, entgegen und werden gefordert, ihn als Beteiligte zu transferieren und somit selbst die Neuerungen mitzugestalten. Es stellt sich hier die Frage, wie ein Integrieren von „Haltung“ in Form von Persönlichkeitsbildung und entsprechenden Reflexionsfähigkeiten in der Führungsausbildung erfolgreich möglich und messbar wäre? Wenn nach Auffassung von Bateson (1985) die Reflexionsfähigkeit die höchste Stufe des menschlichen Lernens ist, und diese Reflexionsfähigkeit massgebend ist in Zeiten von Veränderungen, wären weiterführende Überlegungen über die methodische Umsetzbarkeit bezüglich der Vermittlung in Führungsausbildungen von grosser Wichtigkeit. Interessant wäre dabei der Aspekt, gängige Führungsausbildungen diesbezüglich zu evaluieren. Die methodische Umsetzbarkeit jedoch würde eine grosse Herausforderung darstellen, da definiert werden müsste, woran „Haltung“ im Zusammenhang mit der Reflexionsfähigkeit zu erkennen ist und wie sie sich messen lässt.

Weiter wäre interessant zu untersuchen, wie weit Unternehmen organisationales Lernen aufgrund von begleiteten Reflexionsprozessen in die Personalentwicklung mit einbeziehen. Dieser Frage könnte in einer weiterführenden Forschungsarbeit nachgegangen werden.

Bezogen auf die Unternehmenskultur und den in den Leitbildern wenig berücksichtigten Aspekten der Gefühle und Emotionen, wäre es interessant, folgenden Fragen nachzugehen: Weshalb werden Emotionen und der Aspekt der Gefühle in Leitbildern selten berücksichtigt? Was würde sich in Unternehmenskulturen ändern, wenn diesen Aspekten mehr Beachtung geschenkt würde? Um diesen Fragen nachzugehen, könnte sich ein qualitatives Forschungsdesign mit narrativen Interviews oder Gruppendiskussionen eignen. Vorausgehend wären aktuelle Forschungsergebnisse, beispielsweise von den Autoren Ashkanasy und Cooper (2008), zu beachten. Sie sind im englischsprachigen Raum für Untersuchungen über Emotionen im Organisationskontext bekannt.

Bevor jedoch weitere potentielle Forschungsfragen in Betracht gezogen werden, ist es sinnvoll, den Forschungsprozess und die Methode der dieser Arbeit zu diskutieren.

6 Prozessreflexion und Methodenreflexion

Dieses Kapitel beabsichtigt, den Forschungsprozess und die gewählte Methode der vorliegenden Masterarbeit zu reflektieren und Verbesserungspotentiale im Hinblick auf weitere mögliche Forschungsarbeiten im ähnlichen Rahmen anzuregen.

Das Interesse an Unternehmenskultur und Veränderungsprozessen in Unternehmungen hat die Autorin vor ca. sechs Monaten zum vorliegenden Thema „Haltung“ geführt. Da sich der Kontext Unternehmensforschung gut eignet für das Verfahren der Qualitativen Methode, hat sich die Autorin entschieden, mittels narrativen Interviews und Gruppendiskussionen die Daten zu erheben. Das narrative Interview setzt Fähigkeiten wie Zuhören, wenig Einfluss nehmen und das Stellen von offenen Fragen voraus. Die Auswertungen der ersten Probeinterviews ergaben, dass der Einstieg massgebend ist für den Verlauf des Interviews. So wurde das Erfragen nach soziodemografischen Daten in den weiteren Interviews und Diskussionen unterlassen und erst im Anschluss an die Interviews und Diskussionen erfasst.

Vor der Durchführung der Interviews und Diskussionen wurde eine schriftliche Information über den Ablauf an die Teilnehmenden abgegeben. Diese Information mit Angaben über die Forschungsarbeit hat geholfen, Unklarheiten bezüglich der Erwartungen und des Ablaufes zu beseitigen und über das Ziel der Arbeit in Kenntnis zu setzen. Der Informationsbrief hat den Fokus auf Veränderungsprozesse gelegt, was jedoch bei den Diskussionen und Interviews weniger zum direkten Ausdruck kam. Die Interpretin hat sich anschliessend gefragt, ob diese schriftlich Zusatzinformation im Hinblick auf die Auswertung grundsätzlich von Bedeutung war. Hätte der Fokus „Veränderungsprozess“ in die offene Eingangsfrage einfließen sollen, um den Verlauf des Interviews oder der Diskussion gezielter auf diesen, etwas konkreteren Kontext zu lenken?

Die ursprüngliche Idee, die Erhebungen aufgrund von Gruppendiskussionen durchzuführen, hat sich zu Beginn als organisatorische Schwierigkeit herausgestellt. Folglich wurden Einzelinterviews durchgeführt, die jedoch in der Auswertung weniger gewichtet wurden. Es hat sich herausgestellt, dass sich Gruppendiskussionen sehr gut für das Abfragen von Meinungen einer gemeinsam konjunktiven Wirklichkeit gut eignen. Ein Festhalten an der ursprünglichen Idee der Gruppendiskussionsdurchführung hätte sich im Hinblick auf den zeitlich investierten Aufwand gelohnt.

Vorliegende Arbeit lehnt sich an das methodische Verfahren einer Grounded Theory an. Ein solches Forschungsdesign und eignete sich gut für den weiten Kontext von Arbeit und Organisation.

Es lässt der Forschungsperson die Freiheit, Hypothesen und Annahmen zu revidieren. Es birgt jedoch die Gefahr in sich, die Hauptfragestellung zu vernachlässigen und sich im Detail zu verlieren.

In Hinblick auf den Auswertungsprozess und die Hypothesenbildung, hätte sich eine weitere Möglichkeit gut geeignet: Die Interviews und Gruppendiskussionen gleich im Anschluss an die Erhebung auszuwerten und diese Erkenntnisse, und generierten Hypothesen in die darauf folgenden Datenerhebungen zu integrieren. Es hätte dadurch eine schärfere Fallkontrastierung stattfinden können.

7 Abstract

Vorliegende Arbeit untersucht, welche Bedeutung der Begriff „Haltung“ für Personen im Arbeits- und Organisationskontext hat. Der Fragestellung wurde mit dem Ansatz der qualitativen Sozialforschung nachgegangen. Sie lehnt sich an die systemtheoretisch-konstruktivistisch interpretierte Methode, genannt Grounded Theory, an. Die narrative Datenerhebung mittels Einzelinterviews und Gruppendiskussionen ermöglichte einen methodischen Zugang zu Wirklichkeitsordnungen.

Der Begriff „Haltung“ wird oft benutzt, wenn eine überraschende Wahrnehmung gemacht wird, die diametral zu herkömmlichen Verhaltenswahrnehmungen steht. Es ist eine Erkenntnis, die emotional gekoppelt ist. Dadurch wird ein Denkprozess ausgelöst. Zwischen diesem Prozess des Wahrnehmens und des auslösenden Denk- oder auch Reflexionsprozesses, wird der Begriff „Haltung“ verwendet. Die begriffsbenutzenden Personen bezeichnen damit ein, noch nicht einordbares, neues Verhalten der interagierenden Person, das aufgrund der emotionalen Betroffenheit zum Denken anregt.

Infolgedessen erhält der Begriff die Funktion eines Platzhalters im Sinne eines Ersatzbegriffes für Handlungswahrnehmungen, die im Organisationskontext kaum benannt werden.

8 Literatur

- Abele, A. E., Schute, M. & Andrä, M. S. (1999). Ingenieurin vs. Pädagoge: Berufliche Werthaltungen nach Beendigung des Studiums. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 13 (1/2), 83-99.
- Abu-Saad, I. & Isralowitz, R. E. (1997). Gender as a determinant of work values among university students in Israel. *The Journal of Social Psychology*, 137 (6), 749-763.
- Allport, A. (1993). Attention and control: Have we been asking the wrong questions? A critical review of twenty-five years. In D. E. Meyers & S. Kornblum (Eds.). *Attention and performance XIV: Synergies in experimental psychology, artificial intelligence and cognitive neuroscience* (pp. 183-218). Cambridge, MA: MIT Press.
- Allport, G. & Odbert, H. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, Whole No. 211.
- Ameln von, F., (2004). *Konstruktivismus*. Basel: Francke Verlag.
- Ashkanasy, N. M. & Cooper, C. L. (2008). *Research Companion to Emotion in Organizations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bateson, G. (1985). *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baumann, Z. (2003). *Flüchtige Moderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baumöl, U., Österle, H. & Winter, R. (2005). *Business Engineering in der Praxis*. [On-line] (Springer-11643). <http://dx.doi.org/10.1007/3-540-27664-5>.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Beck, U. (1997). *Was ist Globalisierung?* Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Bergius, R. (2004). Emotionen, emotionales Verhalten. In H. O. Häcker und K.-H. Stapf (Hrsg.). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (14. Aufl.). Bern: Huber.
- Bergknapp, A. (2009). *Supervision und Organisation. Zur Logik von Beratungssystemen*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Bergling, K. (1981). *Moral development: the validity of Kohlbergs theory*. Stockholm: Almqvist.
- Berkowitz, M., Oser, F. (Eds.). (1985). *Moral education: Theory and application*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bix, B. (2004). Einstellung. In H. O. Häcker & K.-H. Stapf (Hrsg.). *Dorsch, Psychologisches Wörterbuch* (S. 234-234). (14. Aufl.). Tübingen: Hans Huber Verlag.
- Blumer, H. (1973). *The Dilemma of Qualitative Method*. New York: Routledge.
- Böhm, A., Legewie, H. & Muhr, Th. (1998). Atlas, Bericht aus dem Interdisziplinären Forschungsprojekt, *Kursus Grounded Theory, Forschungsbericht* 92 (3).
- Bohnsack, R. (2000). *Rekonstruktive Sozialforschung – Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung* (4. Aufl.). Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, R., Przyborski, A. & Schäffer, B. (Hrsg.). (2006). *Gruppendiskussionsver-*

fahren in der Forschungspraxis. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Bohnsack, R., Marotzki, W. & Meuser, M. (2003). *Hauptbegriffe qualitative Sozialforschung. Ein Wörterbuch*. Opladen: Leske + Budrich.

Borg, I. & Braun, M. (1996). Work values in East und West Germany: Different weights but identical structures. *Journal of Organizational Behavior* 17, 541 – 555.

Bridges, W. (1991). *Managing transaction: making the most of change*. New York: Harper Collins Publisher.

Bryant, A. & Charmaz, K. (2008). *Grounded Theory. The SAGE Handbook*. London: Sage Publications.

Cable, D. M. & Judge, T. A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.

Chandra, P. & Bhogle, S. (1986). Work values of four professional groups. *Indian Journal of Applied Psychology*, 23 (2), 101-110.

Clausen, A. (2009). *Grundwissen Unternehmensethik. Ein Arbeitsbuch*. Tübingen: Narr Francke Attempo Verlag GmbH & Co. KG.

Corbin, J. & Stauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2008). *Change Management*. Frankfurt: Campus.

Eckensberger, L. H. (Hrsg.). (1981). *Entwicklung sozialer Kognition: Paradigmen, Theorien, Ergebnisse*. Stuttgart: Klett.

Eckensberger, L. H & Lantermann, E. D. (Hrsg.). (1985). *Emotion und Reflexivität*. München: Urban & Schwarzenberg.

Eckstein, L. (1937). *Psychologie des ersten Eindrucks*. Leipzig: Barth.

Eisfeldt, D. (2009). *Innovatives Arbeitsverhalten Erwerbstätiger. Bestandesaufnahme und wissensbasierte Ansatzpunkte zur Förderung innovativen Arbeitsverhaltens*. Techn. Univ., Diss. Dresden, 2008. Hamburg: Kovac.

Eyferth, H. & Kreppner, K. (1972). Entstehung, Konstanz und Wandel von Einstellungen. In C. F. Graumann (Hrsg.). *Sozialpsychologie. Handbuch der Psychologie*, 7 (2), S. 1342-1363. Göttingen: Hogrefe.

Fairholm, G. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 17 (5), 11-17.

Feldmann, M. A., (1995). *Strategies for interpreting qualitative data*. London: Sage Publications.

Feldstein, S. & Welkowitz, J. (1997). A chronoscap of conversation. Defense of an objective approach. In A. W. Siegman und S. Feldstein (Eds.). *Nonverbal behavior and communication* (pp. 329-378). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

Fernando, M. (2007). *Spiritual Leadership in the Entrepreneurial Business*. Glos, UK: Edward Elgar Publishing.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.

Firstbrook, C. (2009). Nachwirkungen der Rezession. *Outlook. Das Magazin für High Performance Unternehmen* 3, 1-12.

Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg:

Rowohlt.

Giles, H., Scherer, K. R. & Taylor, D. M. (1979). Speech marks in social Interaction. In K. R. Scherer und H. Giles (Eds.). *Social marks in speech* (pp. 345-388). Cambridge: Cambridge University Press.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.

Guptara, P. (2008). Spirituality at Work: A Comparative Perspective [On-line]. *Professorenforum Journal*, 9 (1). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1525896>.

Häcker, H. O. & Stapf, K-H. (Hrsg.). (2009). *Dorsch, Psychologisches Wörterbuch* (15. Aufl.). Bern: Huber Verlag.

Harper, R. G., Wiens, A. N. & Matarazzo, J. D. (1978). *Nonverbal communication: The state of the art*. New York: Wiley.

Hartmann, K. D & Lind, G. (Hrsg.). (1981). *Moralische Entwicklung und soziale Umwelt*. Frankfurt: Suhrkamp.

Hartshorne, H. & May, M. A. (1928). *Studies in the nature of character* (Vol. 1). New York: Mc Millan.

Hecker, N. (2009). *Werte entfalten und Unternehmenskultur prozessual entwickeln. Eine Fallstudie in einem internationalen Unternehmen in Deutschland, Indien und den USA*. Hamburg: Dr. Kovac Verlag.

Heckhausen, H. (2003). *Motivation und Handeln*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer.

Herrmann von, M. (2006). *Kognitive Dissonanz im Umweltbewusstsein der Deutschen*. Nordestedt: Grin Verlag.

Hetze, A. M. (2008). *Arbeitsbezogene Werthaltungen und berufliche Handlungskompetenz. Ein Beitrag zur Bedeutung von Werthaltungen in der Arbeitstätigkeit*. Dissertation. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Hirsch Hadorn, G. (2009). *Textanalyse in den Wissenschaften. Inhalte und Argumente analysieren und verstehen*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

Howard, S. (2002). A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Management Psychology*, 17 (3), 230-242.

Jasper, G. Denisow, K. (2007). Veränderungskultur im Spannungsfeld zwischen externen Beratungsimpulsen und internen Ressourcen. In: Ludwig, J., Moldaschl, M., Schmauder, M., & Schmierl, K. (Hrsg.). *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland*. (S. 267-274). München: Rainer Hamp Verlag.

Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3). 261-271.

Kelle, U. (1994). *Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.

Kietz, G. (1948). *Der Ausdrucksgehalt des menschlichen Ganges*. *Zeitschrift für Psychologie*, 93.

Kleemann, F., Krähnke, U. & Matuschek, I. (2009). *Interpretative Sozialforschung. Eine parxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Knafo, A. & Sagiv, L. (2004). Values and work environment: Mapping 32 occupations. *European Journal of Psychology of Education*, 19 (3), 255-273.

Kohlberg, L. (1996). *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt am Main:

Suhrkamp.

Kollar, R. & Stengel, M. (1990). Sind Berufsorientierungen und organisationale Identifikation Chimären der Forschung? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 74-84.

Königswieser, R. & Hillebrand, R. (2006). Haltung in der systemischen Beratung. In N. Tomaschek (Hrsg.). *Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch* (S. 74-82). Heidelberg: Carl-Auer.

Kraft, P. B. (1998). *NLP-Übungsbuch für Anwender*. Wiesbaden: Gabler.

Kramer, R. M., Tenbrunsel, A. E., & Bazerman, M. H., (Hrsg.). (2010). *Social Decision Making*. New York: Taylor & Francies Group.

Kranicher, C. & Unruh, W. R. (1989). Work values: How do managers who change jobs differ from those who do not? *Journal of Employment Counseling*, 26 (3), 107-116.

Kraus, G., Becker-Koller, Ch. & Fischer Th. (2004). *Handbuch Change-Management, Steuerung von Veränderungsprozessen, Einflussfaktoren und Beteiligte, Konzepte, Instrumente und Methode*. Berlin: Cornelsen.

Kühl, S. & Strodtholz P. (2002). *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Kunze, M. (2008). *Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien und Mittelstandsunternehmen*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Lawton, Th. C. (1999). The limits of price leadership: needs-based positioning strategy and the long-term competitiveness of Europe's low fare airlines. *Long Range Planning*, 32 (6), 573-586.

Leong, F. T. L., Hardin, E. E. & Gaylor, M. (2005). Career specialty choice: A combined research-intervention project. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 69-86.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-4.

Liebig, B. & Nentwig-Gesemann, I. (2002). Gruppendiskussion. In T. Kühl & P. Strodtholz (Hrsg.). *Methoden der Organisationsforschung* (S. 141-174). (Reinek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1996). *Die Realität der Massenmedien*. (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.

MacCrae, D. G. (1975). *Max Weber*. München: dtv.

Maes, J. & Schmitt, M. (2001). *Protestantische-Ethik-Skala (PES): Messeigenschaften und Konstruktvalidität*. Trier: Fachbereich I – Psychologie.

Maier, G. W., Rappensperger, G., von Rosenstiel, L. & Zwarg, I. (1994). Berufliche Ziele und Werthaltungen des Führungsnachwuchses in den alten und neuen Bundesländern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38 (1), 4-12.

Mayring, Ph. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mayring, Ph. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Meier, U. & Still, B. (2005). *Zwischen Gewissen und Gewinn*. Regensburg: Friedrich

Pustet Verlag.

Morgan, G. (1997). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Nellessen, L. (1996). Zum Erfolg der Supervision in der Industrie. In: G. Fatzer (Hrsg.). *Organisationsentwicklung und Supervision. Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen* (S. 63-75). Kön: EHP.

Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Neumann, L. & Neumann, Y. (1983). A discriminant analysis of students' work. Differences between engineering and liberal arts. *Journal of Experimental Education*, 51 (1), 41-46.

Petty, R. E. & Cacioppo, J. T. (1986). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123-20.

Piaget, J. (1973). *Das moralische Urteil beim Kinde*. Frankfurt: Suhrkamp.

Piaget, J. (1975). *Nachahmung, Spiel und Traum*. Stuttgart: Klett.

Pratkanis, S. & Anthony, R. (1989). *Attitude structure and function*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Przyborski, A. (2004). *Gesprächsanalyse und dokumentarische Methode: Qualitative Auswertung von Gesprächen, Gruppendiskussionen und anderen Diskursen*. Wiesbaden: Springer.

Reber, S. & Reber, E. (2001). *Dictionary of Psychology*. England: Penguin Books.

Reddy, W. B. (1999). *Prozessberatung von Kleingruppen. Wie der Berater erfolgreich interveniert* (2. Aufl.). Leonberg: Rosenberger.

Roe, R. E. & Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 1-21.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free press.

Rosenstiel, L. & Zwarg, I. (2001). In B. Lutz (Hrsg.). *Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München / Deutscher Forschungsbereich*. Berlin: Akad Verlag.

Rosenstil, L. von (1989). Selektions- und Sozialisationseffekte beim Übergang von Bildungs- ins Beschäftigungssystem. Ergebnisse einer Längsschnittstudie an jungen Akademikern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33, 21-32.

Runde, B. & Greif, S. (2009). Einstellungsänderung. In Häcker, H. O. & Stapf, K-H. (Hrsg.). *Dorsch, Psychologisches Wörterbuch* (S. 248 – 249). (15. Aufl.). Bern: Huber Verlag.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: EHP.

Scherer K. R. (1982). *Vokale Kommunikation*. Basel: Betz Verlag.

Scherer, K. R. (1979 b) Personality markers in speech. In K. R. Scherer und H. Giles (Eds.), *Social markers in speech* (pp. 147-209). Cambridge: Cambridge University Press.

Scherer, K. R. (1979 c). Voice and speech correlates of perceived social influence. In

- H. Giles und R. S. Clair (Eds.), *The social psychology of language* (pp. 88-120). London: Blackwell.
- Scherer, K. R. (1979 a). Nonlinguistic vocal indicators of emotion and psychopathology. In C. E. Izard (Ed). *Emotions in personality and psychopathology* (pp. 493-529). New York: Plenum.
- Scherer, K. R. (1981 b), Vocal indicators of stress. In J. K. Darby (Ed.) *Speech evaluation in psychiatry* (pp. 171-187). New York: Grune & Stratto.
- Scherer, K. R. & Giles, H. (Eds), (1979). *Social marks in speech*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmidt, J., (2006). *Lernprozesse in Organisationsberatung*. Hamburg: Dr. Kovac Verlag.
- Schmidt, S. J. (2005). *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen* (2. Aufl.). Göttingen: Hubert & Co.
- Sebeok, T. A. (Ed), (1977). *How animals communicate*. Bloomington, Ind.: Indiana University Press.
- Seifert, K. H., Bergmann, C. & Eder, F. (1983). Deutschsprachige Adaption des Work Values Inventory von Super – Ergebnisse bei Gymnasiasten und Berufstätigen. Psychologie und Praxis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27 (1), 160 – 172.
- Shapira, Z. & Griffith, T. L. (1990). Comparing the work values of engineers with managers, production, and clerical works: A multivariate analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (4) 281-292.
- Siegmán, A. W. (1978). The telltale voice: Nonverbal messages of verbal communication. In A. W. Siegmán & S. Feldstein (Eds.) *Nonverbal behavior and communication* (pp. 183-243). Hillsdale, N.J. Erlbaum.
- Siegmán, A. W. L (1979). The voice of attraction: Vocal correlates of interpersonal attraction in the interview. In A. W. Siegmán und S. Feldstein (Eds.) *Of speech and time* (pp. 89-213). Hillsdale, N.J. Erlbaum.
- Stahlmann, M. & Wendt-Kleinberg, W. (2007). *Zwischen Engagement und innerer Kündigung. Fortschreitender Personalabbau und betriebliche Interaktionskulturen*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Strauss, A. (1994). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. München: Fink.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.
- Strübing, J. & Schnettler, B. (2004). Klassische Grundlagentexte zur Methodologie interpretativer Sozialforschung. In J. Strübing & B. Schnettler (Hrsg.). *Methodologie interpretativer Sozialforschung. Klassische Grundlagentexte* (S. 9-16). Konstanz: UVK.
- Strübing, J. (2008). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D.: *Pragmatics of human communication*. New York: W.W. Norton & Co.
- Weitz, S. (1979) Attitude, voice and behavior. A repressed affect model of interracial interaction. *Journal of personality and Social Psychology*, 24, 14-21.

9 Abbildung- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1, typische Phasen des Veränderungsprozesses, Kraus, Beck-Koller und Fischer	12
Abbildung 2, Forschungsparadigma 1 (nach Strübing, 200, S. 27, abb. 2, in Anlehnung an Strauss, 1994)	21
Abbildung 3, Forschungsparadigma: „Ursächliche Bedingungen“ (in Anlehnung an Strauss, 1994)	25
Abbildung 4, Forschungsparadigma: "Kontexte und intervenierende Variable (in Anlehnung an Strauss, 1994)	35
Abbildung 5, Eigene Darstellung: Kontext Drucksituation in Organisationen	41
Abbildung 6, Forschungsparadigma: "funktionale Betrachtungsweise" (in Anlehnung an Strauss, 1994)	45
Abbildung 7, Ebenen, auf denen Veränderungen ablaufen (in Anlehnung an Kraft, P. B: NLP-Übungsbuch für Anwender, 2004, zit. Nach Kraus, Becker-Koller und Fischer, 2004, S. 104)	47
Abbildung 8, Forschungsparadigma "Konsequenzen" (in Anlehnung an Strauss, 1994)	49
Tabelle 1, in Anlehnung an Bohnsack, Przyborski und Schäffer (2006, S. 300)	17
Tabelle 2, Kategorienbildung Zusammenfassung MAS & CAS.....	19

10 Anhang

A. Instruktionsbrief für Gruppendiskussionsteilnehmende und Interviewpartner	70
B. Erster Entwurf für Fragen (wurde jedoch verworfen)	71
C. Beobachtungsvorgaben für Gruppendiskussion	72
D. Gruppendiskussionstranskript MAS Leadership	72
E. Kodierungen Gruppendiskussionen	91
F. Mind Map Grafik Kategorienbildung	100
G. Memo MAS und CAS Gruppendiskussion.....	101

A. Instruktionsbrief für Gruppendiskussionsteilnehmende und Interviewpartner

Instruktionen

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich bin Studentin an den Zürcher Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Arbeits- und Organisationspsychologie. Im Rahmen meiner Masterausbildung führe ich eine wissenschaftliche Untersuchung durch, in der ich der Frage nachgehe, welche Bedeutung (Funktionalität) „Haltung“ im Arbeits- und Organisationskontext hat.

Im Zusammenhang von Arbeits- und Organisationsberatungen, vor allem im Kontext von Unternehmensveränderungen und Problemlösungsfindungen, wird immer wieder der Begriff der „Haltung“ thematisiert. Ein Begriff von anscheinend substantieller Wichtigkeit, der aber kaum erschlossen ist und dessen Bedeutung in der angewandten Arbeits- und Organisationspsychologie relativ unerforscht ist.

In Zusammenarbeit mit der Praxis, das heisst mit Ihnen, soll deshalb dieser Begriff der Haltung im Arbeits- und Organisationskontext erarbeitet und dessen Bedeutung definiert werden. In Einzelinterviews wie auch in Gruppendiskussionen soll eine Annäherung an diese abstrakte Begriffsthematik herangeführt und mit Methoden der qualitativen Sozialforschung analysiert werden.

Die Gruppendiskussion **dauert ca. eine Stunde**. Ich werde mit einer offenen Einstiegsfrage beginnen und sie auffordern, mir ihre Ansichten, Erfahrungen und Geschichten dazu zu erzählen. Es gibt keine richtigen oder falschen Aussagen, sondern es geht mir dabei um ihre persönliche Sicht. Ihre Geschichten zu diesem Thema sind relevant und interessieren mich.

Dieses Interview wird vertraulich behandelt. Das heisst, personifizierte Daten werden anonymisiert. Zur Weiterverarbeitung wird das Gruppen-Interview anschliessend transkribiert, zusammen mit weiteren Interviews ausgewertet und als Grundlage für meine Masterarbeit verwendet. Meine Forschungsarbeit dauert bis Mai 2010. Ich hoffe, mit meinem Beitrag zum Thema Haltung eine Begriffsdeutung in der Beratungsbranche leisten zu können

Besten Dank für Ihre Bereitschaft und Ihren Beitrag.

Freundliche Grüsse

Helen Burri

BSc Arbeits- und Organisationspsychologin ZFH

B. Erster Entwurf für Fragen (wurde jedoch verworfen)

Interviewleitfaden Masterthese

Fragen zur Person:

Alter, Beruf, Stellung, Arbeitsbeschreibung, Herkunft, Familie und Arbeitszentralität.

Thema	Frage
zu pers. Definition	Wenn du das Wort "Haltung" hörst, was kommt dir dabei in den Sinn? Wie sind dir diese Begriffe und Themen im beruflichen Zusammenhang / Kontext begegnet? Kannst du mir dazu ganz konkret ein Beispiel nennen?
Entstehung von Haltung	Kennst du Menschen, von welchen du denkst, die haben eine vorbildliche "Haltung"?
Veränderbarkeit von Haltung	Wie denkst du, hat sich deine Haltung bei dir entwickelt? Wer hat dich massgebend beeinflusst?
Verhalten (Konsistenztheorie)	Denkst du, dass Menschen auch im Erwachsenenalter eine Haltung entwickeln können?
Motivation zur Haltung	Woran denkst du, dass deine Mitarbeitenden deine Haltung im Arbeitskontext erkennen? Woran würdest du bei deinen Mitarbeitenden, Aktionäre usw. erkennen, dass sie eine gute Haltung haben? Ist es dir wichtig, dass sich deine Haltung, so wie du sie definierst (auf seine Definition eingehen), im daily business erkannt wird? Weshalb?
Funktionalität	Warum denkst du, ist Haltung im Arbeitskontext wichtig für den Unternehmenserfolg? Ist sie überhaupt wichtig? Könnten auch Situationen entstehen im Arbeitskontext, in welchen sich deine Haltung und die Unternehmensziele beissen?

C. Beobachtungsvorgaben für Gruppendiskussion

Beobachtungsvariablen Gruppendiskussion

Themen und Angabe über Zeitverlauf

Mimik (wie Stirn runzeln, lachen)
Energiegeladene Momente?
Gibt es Aussagen hinter den Aussagen?
Wird bestimmtest wiederholt?

Auswertungen sind in Audiodatei vorhanden.

D. Gruppendiskussionstranskript MAS Leadership

Gruppendiskussionstranskript MAS Leadership

Das Gruppendiskussionstranskript MAS Leadership mit den offenen Kodierungen wird auf den folgenden Seiten abgebildet. Es wurde nach den Regeln gemäss Bohnsack (siehe Kapitel 3.3 Transkription) transkribiert. Weitere Transkripte und Dokumentationen sind bei der Verfasserin einzusehen.

D. Gruppendiskussionstranskript MAS, Leadership

1 Einführung und Beginn mit viel Small talk, lachen, Austausch 00:13:56-2

2

3 H. So jetzt gebe ich einen Input. Versuchen wir uns in die Arbeitswelt oder in Organisationen,
4 die ihr kennt zurückzusetzen. Was für Erfahrungen habt ihr gemacht mit dem Thema
5 Haltung, ganz frei, im Kontext von Arbeit und Organisation. 00:19:00-8

6

7 Tim Dass man bei Haltungsfragen sehr schnell an Personen, herankommt, an das
8 Werteverständnis einer Person, und dass dies zum Teil in einer Diskussion gemerkt wird.
9 Man denkt, vorgängig diese Person gut zu kennen und hat eigentlich das Gefühl, man
10 habe dieselben Grundsätze, merkt dann aber doch in Haltungsfragen, dass man wirklich
11 diametral gegenüber stehen kann. Ich habe diese Erfahrung mit meiner jetzigen
12 Geschäftsführung gemacht nehme, wo es um eine Person gegangen ist, ob eine Person
13 weiter zu behalten oder zu entlassen ist und habe dabei gemerkt, es sind zwei komplett
14 verschiedene Haltungen aufeinander dahinter. Warum ich diese Person behalten möchte
15 und sie aber entlassen möchte.

16
17 Dag Was mir zum Thema Haltung gerade auch in der Arbeitswelt und Organisation auffällt, ist,
18 dass es sehr Stufen abhängig, also sehr ehm Führungsstufe, Kaderposition, abhängig ist,
19 wie stark man sich in seiner Haltung enttarnt, oder sie Preis gibt und wie stark nicht. Und
20 dass gewisse Haltungen, gerade in einem Einzelgespräch viel eher zu einer Aussage
21 kommen, als in einer (ErfGruppe). was ich bei uns im Unternehmen zum Beispiel
22 feststelle: Dass die Leute zwar in einem persönlichen Gespräch, an einem Mittagstisch
23 sagen meine Haltung ist die und die, sie würden aber diese Haltung bei anderen
24 Vorgesetzten aber niemals preis oder Kundtun. Ehm, auch etwas zu deinen Aspekt, den
25 du gebracht hast, dass die Haltungen total "verschieden" zu einer Person kommen und je
26 nach dem nicht geäußert werden.

Kommentar [HB1]: Um
Haltungsfragen zu klären braucht es
Vertrauen

27
28 Tim Man offenbart sich ja

Kommentar [HB2]: Exponiert
sich

29
30 Dag [genau

31
32 Felix Doch ist diese Frage sehr zentral oder? Für mich. "so", ganz wichtig darüber zu sprechen,
33 wenn man das Gegenüber oder andere Führungsperson überhaupt verstehen in den
34 Handlungen, die sie tun? "warum" und wie sie führen zum Beispiel, dass ich dann weiss,
35 welche Haltung von ihnen steckt dann dahinter, einerseits bei der Führung. Haltung hat
36 aber für mich nicht nur mit Führung zu tun, sondern insgesamt mit allen Mitarbeitern, die
37 ich führe. Welche Haltung haben sie? welche Haltung haben sie zum Menschen, welche
38 Haltung haben sie zur Arbeit und dann kann ich sie verstehen wenn ich mit ihnen daran

39 ihnen gemeinsam reflektiere, wenn sie mir das offenbaren, welche Haltung denn dahinter
40 steckt und dann kann ich daran schaffen. 00:21:40-2
41

Kommentar [HB3]: Führung beinhaltet Reflektionsarbeit mit den Mitarbeitenden

42 Doris Ich erlebe oft, dass Haltung wie irgendwie vorausgesetzt wird, dass es gar nicht so
43 thematisiert wird, sondern dass man einfach eine Haltung selber hat und dass man eher
44 davon ausgeht der andere Ha-, also, dass es gar nicht, dass es gar nicht ein
45 Diskussionsthema ist. Also ich in meinem Umfeld, erlebe dass man **macht** und **schafft** und
46 dass das irgendwo im Raum schwebt, aber nicht dass man explizit fragt: Was ist denn jetzt
47 deine Haltung in dieser Geschichte?
48

Kommentar [HB4]: Warum fragt man nicht? Ist es zu persönlich, oder geht man von falschen Voraussetzungen aus, dass man eben dieselbe Haltung hat.

49 Felix Und doch ist mir diese Frage eben gerade extrem wichtig weil, mind. drei von uns kommen
50 aus der Pflege. Gerade dort geht es um Haltung. Welche Haltung steckt denn dahinter? Wie
51 gehe ich Bewohner zu? Welches Menschenbild habe ich und dass ist eben die Grundhaltung
52 von jedem einzelnen. Und das muss ich versuchen, bei jedem herauszufinden. Welche
53 Haltung ist denn das und danach kann ich versuchen zu kanalisieren.
54

Kommentar [HB5]: Haltung ist besonders in Pflegeberufen besonders wichtig

55 Doris Haltung ist für mich aber gerade in unserem Umfeld ((zeigt auf Diskussionspartner Felix))
56 mehr indirekt spürbar. Also ein Beispiel: Wenn jemand am Rapport sagt, dieser Bewohner
57 muss früher ins Bett. Der mag am Morgen nicht aufstehen, dann ist das für mich Ausdruck
58 von einer Haltung. Und eh obwohl ich nicht explizit die Haltung dieser Person kenne,
59 kommt sie zum Ausdruck in der Art wie jemand spricht.
60

Kommentar [HB6]: Impliziert, dass es nicht immer gelingen kann

Kommentar [a7]: Haltung sollte explizit thematisiert werden, das wird zu wenig gemacht und wäre wichtig gerade in bestimmten Branchen wo Haltung zentral ist

61 Tim Ich denke es kommt auch bei uns im Profit Bereich diese Haltung zum Tragen. Was es
62 nicht, aber nicht, dass sie sich weniger verbalisiert. Dass man sich austauscht, was für
63 eine Haltung habe ich, was für eine Haltung hast du? Aber ich merke zum Beispiel auch
64 wenn es darum geht, was für eine Haltung hat mein Berater einem Kund gegenüber, ehm,
65 ich meine darin merke ich es auch. Sagt man deshalb, wenn es schwierige Situationen
66 gibt, das der der Kunde einfach mühsam und schwierig und sowieso schon immer so
67 gewesen? Oder versuche ich aus dieser Situation etwas zu machen und ehm auch zu
68 schauen. Was kann ich an dieser Situation vielleicht sogar etwas zu verändern. Und daher
69 denke ich, aus meiner Erfahrung aus dem Non-Profit Bereich, aus dem Schulbereich, auch
70 dort ist es viel ze-, viel viel näher an der Oberfläche habe ich das Gefühl, die Haltung.
71 Also, man kommt viel schneller beim Arbeiten an Haltungsgrundsätze (.) heran ehm, zum
72 Beispiel im Schulumfeld, sind die Kinder mühsam oder sind Kind, ehm muss ich damit
73 umgehen können und bei uns im Profit-Bereich ist es tiefer vergraben vielleicht vo- im
74 täglichen Geschäft. also, ich werde, man wird nicht im täglichen Geschäft immer
75 konfrontiert gerade mit der Haltung von einer Person. aber, ich merke sie doch eigentlich
76 ziemlich durch die Arbeit

Kommentar [HB8]: In der Kommunikation wird Haltung zum Ausdruck gebracht

Kommentar [a9]: Ja – indirekt zum Ausdruck...

Kommentar [HB10]: Wie schnell Haltungsfragen zum Ausdruck kommen könnte Branchen oder Profit- Non-Profit – abhängig sein.

77		merke sie doch eigentlich ziemlich durch die Arbeit	Kommentar [HB10]: Wie schnell Haltungsfragen zum Ausdruck kommen könnte Branchen oder Profit- Non-Profit-abhängig sein.
78			
79	Felix	Würde das denn so ungefähr heissen, je mehr Beziehung du eingehen musst mit anderen Menschen, desto sehr kommt deine Haltung zu Tage? 00:24:49-2	Kommentar [HB11]: Je mehr Beziehungen, je mehr Klärungen braucht es, desto mehr wird Haltung gewichtet
80			
81			
82	Tim	Ja , also, jetzt zum Beispiel auch bei uns im Profit Bereich; Also, wenn ich eine Beratung mache mit einem Kunden, und diese oberflächlich mache, (.) dann kann ich diese ja ziemlich schnell machen und eigentlich mich sehr distanziert halten und wenn ich aber mich rein gebe und eine persönliche Beziehung aufbaue und probiere zu verstehen, was der Kunde braucht, was kann ich aber auch geben, was kann ich vielleicht nicht geben , dann muss ich doch eine Haltung entwickeln und sage dem Kunden, ehm ich kann diese Dienstleistung so erbringen, wie er sie möchte. Das ist meine Haltung so, ehm, von (wem gegenüber) bin ich ehrlich? Oder (.) sage ich ihm das nicht probiere ihm etwas herein unterzujubeln und und stehe dann vielleicht in drei Monate vor einem weiteren Problem . 00:25:27-7	Kommentar [HB12]: Ein sekundenschneller Entscheidungsprozess Kommentar [HB13]: Kontravalent, Haltung bewahren kann kurzfristig ungünstig wirken, jedoch langfristig befriedigend
83			
84			
85			
86			
87			
88			
89			
90			
91			
92			
93	Doris	((hmm) Du hast für mich vorhin etwas wichtiges gesagt (zu Tim). Also du sagtest, wenn es schwierig ist mit jemanden, also ich frage mich auch, kommt unsere innere Haltung, kommt die vor allem auch dann zum Ausdruck, wenn es eben nicht ganz so läuft wie es läuft, wie es sollte, wird sie dann schneller spürbar? Oder ist es dann auffallender?.	Kommentar [a14]: Es lohnt sich nachhaltig gesehen, sich richtig zu engagieren in der Beratung, das hat auch mit Haltung zu tun
94			
95			
96			
97			
98	Tim	Ich glaube ja , man kommt dann an die Person heran.	Kommentar [HB15]: Spannung muss vorhanden sein Kommentar [HB16]: Bei Konflikten
99	Doris	[mhh]	
100			
101	Tim	[Wenn ich zum Beispiel das Problem mit der Geschäftsführerin betrachte, denn, ich habe diese Haltung bis dann nicht so gekannt, dieser Person gegenüber, hm, bis es schwierig geworden ist und sie mir gesagt hat, die müsse man jetzt entlassen und ich gefunden habe, nein, das machen wir nicht und ich gemerkt habe, ahhh? , die hat ganz eine andere Haltung dazu	Kommentar [HB17]: Die Erkenntnis der Haltung v. fremden Personen ist ein Moment
102			
103			
104			
105			
106	Doris	[mhh.]	
107	Tim	[zu dieser] Situation, wie ich es vorher nie wahr genommen]	Kommentar [HB18]: Haltung kann wahrgenommen werden
108		habe so in dieser Form.	
109			
110	Dag	“Wie viel, wie viel, wie viel“ Anteil hat dann Vertrautheit zum Thema Haltung? (.) Also, wenn ich jetzt das höre, ich weiss nicht, wie eng du an deiner Geschäftsführerin dran bist	Kommentar [HB19]: Vertrautheit nahe könnte etwas mit dem Thema Haltung zu tun haben
111			
112			
113	Tim	[mmh]	
114	Dag	[aber geht es ja um eine Haltungsfrage, die völlig differenziert	

115 dasteht. also, wo, wo, eben sie möchte ihn entlassen, du aber nicht? Oder? oder
 116 umgekehrt
 117
 118 Tim [hmm]
 119
 120 Dag [und dann geht darum, wie stark werte ich diese Haltung. Oder?
 121
 122 Tim [hmm]
 123
 124 Dag [ich stelle einfach fest, wir müssten noch definieren, was macht denn
 125 Haltung und Meinung aus? Oder. vertritt ich eine Haltung oder vertritt ich eine
 126 momentane Meinung nur wenn ich sage, man sollte diesen früher ins Bett bringen; vertritt
 127 ich da Haltung oder vertritt ich da eine momentane Meinung? und da bemerke ich, dass
 128 im Beruflichen, in der Organisation oder auch im Gesellschaftlichen zu wenig differenziert
 129 wird. oder. deine Haltung ist, man sollte diesen, man sollte diesen jetzt nicht entlassen
 130 oder man sollte ihn entlassen aus diesen und diesen **Gründen** weil das meine Haltung ist
 131 (.) oder ich das vertrete oder? (.) und tut dann meistens das vermischen mit etwas, und
 132 das ist meine Feststellung, die ich mache oder ↓
 133
 134 Tim [hermm]
 135
 136 Dag [Und dass man dann Meinung und Haltung völlig durcheinander
 137 bringt und dann beginnt zu pauschalisieren. Und dann sagt, ja das ist die Haltung von...
 138 Beispielsweise die SVP. Diese Partei vertritt immer die Nein-Haltung oder? Und wenn sie
 139 sie mal **nicht vertritt**, wird das gar nicht mehr wahrgenommen und darum sehe ich bei
 140 der Haltung immer ein Problem zwischen Meinung und Haltung oder?
 141
 142 Tim [Also
 143
 144 Dag [Oder Aussagen]
 145
 146 Tim [Was du vorhin gefragt hast bezüglich
 147 Meinung und Haltung - also ich denke, jetzt in dieser Situation, bei der Frage von
 148 **Entlassung**, finde ich, ist im ersten Schritt, war das eine Meinung, sie findet entlassen
 149 und ich finde, nicht entlassen. **Die Haltung, darunter** hat es eine Haltung. Für mich ist es
 150 um die Haltung gegangen, ehm, also ich kann, das in der jetzigen Situation mit dieser
 151 Leistung, mit dieser Performance mit dieser Person ehm und mit diesen Umständen, die
 152 ich jetzt im Moment habe, nicht vertreten. Meine Haltung und meine Werte lassen das

Kommentar [HB20]: Von einer einzelnen Meinungen wird auf die Haltung geschlossen und pauschalisiert

Kommentar [HB21]: Differenzierung zu Meinung ist unklar

Kommentar [a22]: Man sollte Haltung und Meinung differenzierter verstehen und sich dessen stärker bewusst sein

Kommentar [HB23]: Differenzierung zw. Meinung und Haltung passt noch zu wenig, aufgrund von Intervention von Stefan

Kommentar [HB24]: Haltung bildet die Basis für die Meinung

153		nicht zu, dass ich das so mache. Und für sie, ihre Haltung ist eine andere gewesen und	
154		ihre Haltung, <u>habe ich gemerkt, ist geprägt, durch andere Eindrücke</u>	
155			
156	Dag	[mmh]	Kommentar [HB25]: Wahrnehmung dass die Eindrücke, die zu einer Haltung führen, verschieden sind
157			
158	Tim	[Also, ich habe wie gemerkt, ihre <u>Haltung</u> , also grundsätzlich sind wir in	
159		Haltungsfragen eigentlich sehr ähnlich, aber in diesem Moment ist ihre Haltung durch	
160		andere Eindrücke beeinflusst gewesen und hat dann dazu geführt dass sie diese	
161		Meinung hat und dahinter diese <u>Haltung</u>	Kommentar [a26]: Es wahrnehmen, wenn andere Person nur geprägte Meinungen wieder gibt statt eine echte Haltung wie sie –vielleicht möchte die Person damit auch sagen, dass sie eigentlich recht hat und die andere es nur nicht zugeben kann, eigentlich teile sie ja ihre Haltung
162			
163	Dag	[hmm]	
164			
165	Tim	wenn man das so sagen kann	
166			
167	Doris	@()@	
168			
169	Doris	Ich hänge noch, was du vorhin gesagt hast (zu Dag). Ob jemand jetzt früher ins Bett geht	
170		oder nicht. Ich finde, da ist eine Meinung, man kann sogar <u>der gleichen</u> Ansicht sein, dass	Kommentar [HB27]: Kann das gleiche gesagt werden und trotzdem verschieden denken
171		da ein Problem sein kann, und trotzdem kommt in der Nuance	
172			
173	Tim	[mhm – k((beobachtete Zustimmung))	
174			
175	Doris	[wie man etwas sagt (.), also <u>kom</u> , es ist eigentlich die Nuance die es	
176		ausmacht und nicht unbedingt der <u>Inhalt</u> =also eh, es kann eine Tatsache sein, dass wenn	
177		jemand zu spät ins Bett geht, am Morgen nicht aufstehen mag, zum Beispiel. Aber wie du	
178		das kommunizierst, kann die <u>Haltung</u> widerspiegeln. Habe ich eine Erziehungsfunktion	Kommentar [HB28]: Haltung kommt in der Nuancen der Kommunikation zum Ausdruck
179		gegenüber <u>dieses</u> Menschen? Oder haben wir ein Problem, dass ich klären muss. Das ist	
180		eigentlich eine feine Nuance wie jemand etwas sagt (.) und nicht mal inhaltlich eh (.) nicht	Kommentar [a29]: C'est le ton qui fait la musique und weniger um was es geht
181		unbedingt eine andere Aussage, sondern die Nuance, die <u>Art</u> . 00:30:12-0	Kommentar [HB30]: Haltung liegt tiefversteckt, kommt durch die Prosodie zum <u>versch</u> ein
182			
183	Felix	<u>Hmm</u> . Und wenn sie das dann äussern, kannst du auch dahinter gehen, <u>welche Haltung</u>	
184		<u>steckt dahinter</u> .	
185			
186	Doris	[ja	
187			
188	Felix	[Dann kannst du es machen. Das ist eben gerade wichtig	
189		bei Meinungsäusserungen. Und ich glaube auch wirklich bei der Arbeit mit Menschen, da	
190		<u>musst</u> du auch auf die Haltung kucken. Welche ist denn da, wenn wir jetzt als <u>Team</u> (.)	

191 überlegen, (.) ehh, also ich für mich zumindest, ich möchte dieselbe **Grundhaltung** von
 192 allen Mitarbeitern **haben**, dass diese auch **leben**, und die möchte **haben** aber die muss
 193 ich erst mal von jedem einzelnen kennen. Aber dazu komme ich durch die Aussagen von
 194 ihnen **und** über die Diskussion mit ihnen ((Kopfnicken und zustimmen von Doris)).
 195 00:30:50-9
 196 (2)
 197
 198 Doris Ja und über die **Diskussion** lehrt man anderen Haltung der anderen kennen und man
 199 kann sich auf etwas einigen auf eine Richtung **einigen**. 00:31:06-6 ((Zustimmung der
 200 anderen))
 201
 202 Tim Es hat ja auch sehr viel mit **Wert** zu tun. Also, eine Haltung wird definiert durch Werte.
 203 wenn ich dieses Beispiel nehme warum muss diese Person früher **ins Bett**, dann kann
 204 ich, wenn ich die Haltung habe, ich habe Erziehungsauftrag, dann ist mir der **Wert** von
 205 **Disziplin**, **Klarheit**, eh, **Struktur** sehr wichtig. Ehm, aber wenn ich finde, ich muss das
 206 angehen, weil wir ein Problem haben, weil die Person am Morgen nicht aufstehen mag,
 207 und darum zu spät zu etwas kommt und wir deshalb andere Dinge nicht machen können,
 208 dann habe ich eine andere Wertigkeit, dann geht es mir nicht um die Disziplin sonder um
 209 die **Fürsorge** von dieser Person. Ehm, mir ist wichtig, dass diese Person ihre Betreuung
 210 erhält, also, ich glaube, Haltung ist auch sehr definiert von **Werten**, das merke ich auch
 211 bei uns. für mich ist es auch so gegen eine **Gratwanderung** eh, in einem
 212 **Profitunternehmen**, wir sind sehr **Zahlenorientiert**, wir sind sehr **Umsatzorientiert**. Wir
 213 haben kein Budget, wir haben ein **Umsatzziel** und eine Umsatzerwartung und **dort** immer
 214 das können, die Balance zu finden, der **Wert**, der durch die **Unternehmung** vertreten wird
 215 und **mein Wert**, dass das eine möglichst **grosse Passung** hat und nicht diametral oder die
 216 Schnittmenge möglichst gross ist. Und das finde ist so für mich herausgekommen und
 217 das gibt es auch im **Profitbereich**. 00:32:45-7
 218
 219 Felix hmmm, das würde aber auch heissen dass als Führungsperson, **du ja**,
 220
 221 TIM [ja,
 222
 223 Felix [Leute suchst, dass diese
 224 Leute **genau** dieselben Werte haben 00:32:47-7
 225
 226 Tim. [Also, das ist ganz zentral **nehm**. Und
 227 das merke ich, ist auch manchmal ein **Problem**. Also, sage ich mal, bei uns in der
 228 Personalberatung und Unternehmensberatung kann ich **nicht**, wenn es um eine

Kommentar [HB31]: Für das Arbeitsteam ist dieselbe Grundhaltung wichtig.

Kommentar [HB32]: Auf die Haltung zu achten hat Aufforderungscharakter und wird vorausgesetzt

Kommentar [HB33]: Als Führungsperson muss man sich die Zeit nehmen, in Diskussion zu kommen

Kommentar [a34]: Es ist wichtig die Grundhaltungen aller zu kennen, dahinter zu kommen, da muss man sich bemühen, + das was du sagst Helen

Kommentar [HB35]: Beim Meinungsaustausch manifestiert sich die Haltung

Kommentar [a36]: Man sollte denselben Nenner finden

Kommentar [HB37]: Haltung und Wert liegen nahe beieinander. Extl. Wert und Motiv = Haltung

Kommentar [HB38]: Werte können unterteilt werden.

Kommentar [HB39]: Wert - Selbstdefinition

Kommentar [HB40]: Gratwanderung hat auch mit Absturzgefahr zu tun – kann man denn bei falscher Gewichtung der Haltung abstürzen?

Kommentar [a41]: Je nachdem sind im Umgang mit anderen verschiedene Werte von Bedeutung, die Balance zwischen eigenen und organisationalen Werten finden ist auch von Bedeutung

229 Rekrutierung geht. Für den Kunden der Hauptfokus meine Wertigkeit meine Haltung
 230 sein, dass ich mich zu einem grössten um den Kandidaten kümmern. Sondern ich muss
 231 auch einen Aspekt des Kunden beachten. Und wenn ich jetzt als Berater nur um die
 232 Entwicklung und Fürsorglichkeit für den Kandidaten kümmere, dann verliere ich den
 233 anderen Teil aus den Augen und bin nicht erfolgreich. Also, das ist ganz zentral und ist
 234 auch die Herausforderung. Das die Leute zu uns arbeiten kommen wollen und wir merken
 235 bei der Vorstellungsrunde, dass es nur um der Kandidaten Seite geht. Ich möchte die
 236 Menschen weiterentwickeln, ich möchte, ihnen helfen können, sie weiterbringen. Ich
 237 möchte versuchen, ihnen eine neue Stelle zu vermitteln, die ihnen genau passt und mit
 238 ihnen ihre Karriere anschauen, sie betreuen, coachen. Und diesen Bereich zu machen
 239 und den anderen Teil nicht, und das ist auch die grosse Herausforderung, habe ich
 240 gemerkt und die Schwierigkeit, auch die Leute zu finden. 00:34:03-0
 241 (7)

Kommentar [HB42]: Einseitige Wahrnehmung aufgrund der Haltung kann erfolgreichem sein

242 Doris: Mir kommt noch in den Sinn, du hast vorhin gesagt, du hättest als Lehrer Haltung
 243 vielmehr an der Oberfläche erlebt. Und jetzt hast du ja ganz einen anderen Job. Ist denn
 244 da etwas, oder was ist anders? Ist etwas anders? Weil Haltung hat ja

Kommentar [a43]: Es ist eine Herausforderung alle wichtigen Seiten oder Perspektiven einzubeziehen in der Beratung, ganzheitlich zu denken, nichts und niemanden zu bevorzugen

245
 246 Tim [hmmh]

247
 248 Doris [für mich etwas mit meiner Grundeinstellung zu tun. 00:34:35-0]

249
 250 Tim Ich denke einfach, dass ich als Lehrperson eigentlich in jeder Sekunde mit meiner
 251 Haltung konfrontiert werde. Also, ehm der Job als Lehrer wurde mal beschrieben, dass er
 252 pro Stunde 200 Entscheidungen fällen muss ehm und ich muss die jedes Mal treffen (.)
 253 aufgrund von meiner Haltung. Ehm es geht um die Kinder um eine Situation, sei das bei
 254 einer Förderung oder auch bei Disziplinierungen, bei einer (.) Massregelung, bei einer
 255 Kontrolle, bei einer Förderung bei einem Lob, die Unterstützung und einem Coaching. Es
 256 geht immer um eine Person und das betrifft eins zu eins meine Haltung, wie reagiere ich
 257 in dieser Situation. Wenn ich jetzt im Job, als Führungsperson denke ich, geht es auch
 258 sehr um meine Haltung, aber vorher, früher, im Job als Personalberater, als HR-
 259 Consultant, ist es eigentlich meine Haltung nicht sofort zum Tragen gekommen, wenn der
 260 Kunde eine Mail geschrieben und mir gesagt hat, er brauche diese und diese Beratung,
 261 dann habe ich mit ihm das anschliessend anschauen können. Das ist wie verzögert. Ganz
 262 klar, meine Haltung beeinflusst mein Schaffen.

Kommentar [HB44]: Haltung als Lehrer evtl. oberflächlich, weil keine Auseinandersetzungen mit erwachsenen Menschen vorausgesetzt werden muss

Kommentar [HB45]: Haltung kommt in Entscheidungsfragen zum Ausdruck

Kommentar [HB46]: Je nach Tätigkeit kommt Haltung unmittelbarer, direkter zum Ausdruck

263
 264 Doris [mhm]

265
 266 Tim [schon immer, aber, ich glaube auch sehr unbewusst, aber nicht so (3)]

267		direkt und sofort in jedem Moment.	
268			
269	Doris	[mhm]	
270			
271	Tim	[Ich denke, das ist vielleicht auch bei euch anders. Also ich	
272		denke, die Entscheidungen, die ihr pro Stunde fällen müsst <u>ehm</u> , hängen vermutlich noch	
273		vielmehr	
274			
275	Doris	[mhm]	
276			
277	Tim	[mit einer Haltung zusammen. Immer wieder wie, eben,	
278		wenn ich jetzt im Büro <u>arbeite</u> , 00:36:28-5	Kommentar [a47]: Ist man als Person in seiner Rolle stärker gefordert (als Ergänzung zu deinem Kommentar)
279			
280	Doris	[Ich hänge noch irgendwo bei den Kindern. Also, ich frage	
281		mich Haltung, also, du sagst, das komme unmittelbar immer wieder zum Tragen und	
282		Haltung, und woher haben wir unsere Haltung? Oder, hat das hat etwas mit unserer	
283		Entwicklung, mit unserer <u>Prägung</u> zu tun. Und als Lehrer prägst du ja auch, ich weiss	Kommentar [HB48]: Haltung ist evtl. in prägenden Tätigkeiten von besonderer Wichtigkeit
284		nicht, ob es damit noch etwas zu tun <u>hat</u> , 00:36:52-5	
285			
286	Tim	[ja also]	Kommentar [a49]: Finde ich gut
287	Doris	[dauernd eigentlich.]	
288	Tim	[. ja, permanent]	
289	Doris	[das ist]	
290	Tim	[also ich, ich bin ja. also, ich bin ja, das ist die	
291		grosse Chance, aber auch die grosse Gefahr	
292	Doris	[mhh]	
293	Tim	[Also, ich kann die ja eins zu eins	
294		beeinflussen durch <u>meine</u> Werte. Und meine Werte, meine Haltung etwas gegenüber,	
295		beeinflusst die Kinder ja enorm . Hingegen, im jetzigen Job beeinflusst meine Haltung	
296		das nicht gerade so automatisch und nicht so <u>unmittelbar</u> , 00:37:30-0	Kommentar [HB50]: In prägenden Tätigkeiten ist der Ausdruck von Haltung unmittelbar
297		(3)	
298	Felix	Mir ist vorhin noch was Wichtiges aufgefallen. Für mich gibt es nicht DIE Haltung. Du	Kommentar [HB51]: Haltung hat verschiedene Kontexte
299		stellst einerseits Haltung dem Menschenbild gegenüber. Vielleicht auch noch die Haltung	
300		dem Menschen gegenüber. Weil, Menschen hast du im Büro. Und nachher habe ich noch	
301		die Weltanschauungshaltung. Also irgendwo für mich gibt es nicht die Haltung sonder,	
302		ganz, ganz viele,	
303	Tim	[ja, ja, aber vielleicht	Kommentar [HB52]: Die Tragweite von Haltung ist von der Tätigkeit abhängig—Haltung kann eine Tätigkeit tragen / unterstützen
304		anders ja, aufgrund von dem was du sagst, ist es eigentlich in den <u>verschiedenen</u> Jobs,	

305 kommen die verschiedenen Haltungen unterschiedlich zum Tragen. 00:38:07-4
 306 Felix [Eben, das würde ich nämlich meinen]
 307 Tim [Ja, vielleicht, das ist gut, ja, ist gut möglich.]
 308 00:38:12-8
 309 Felix [Mit meiner Haltung gehe ich immer zu Arbeit, mit meiner
 310 Arbeitshaltung. Es hat nicht sofort mit meinem Menschenbild zu tun.
 311 (.)
 312
 313 Tim ((Kopfnicken)) mm ja das stimmt, mein Menschenbild hat sich ja nicht verändert.
 314 00:38:22
 315 Doris [hmm]
 316
 317 Dag *Widerspruch mir*, @(3)@
 318 Felix [soll ich? @(3)@]
 319
 320 Dag Nein, finde ich eine interessante Aussage. Ich bin einfach der Ansicht, also, wie tut man
 321 Wert und Haltung auseinanderhalten. Wenn du sagst, ich habe eine Haltung, die ich habe
 322 zu Hause und nicht zwingend an der Arbeit oder meine Haltung am Arbeitsplatz ist nicht
 323 zwingend die Haltung, die ich zu Hause habe. Ich habe das so etwas raus gehört.
 324 00:38:49-6
 325
 326 Felix [Nein, nein, ich habe eine
 327 **Grundhaltung** gegenüber den Menschen, ich habe aber auch eine Haltung gegenüber
 328 der **Arbeit**. Ich habe eine politische Haltung. Weltanschauung. Ehm Das heisst, das
 329 heisst, also, ich will, also, vorhin bei Tim habe ich herausgehört, dass wie ich mit einem
 330 Kunden umgehe, dass dann meine Haltung zu Tage kommt. Aber nur, ja, aber nur meine
 331 Haltung gegenüber des Menschen und nicht die gegenüber der Arbeit an sich, weil die
 332 kommt anschliessend bei denen im Büro zum Tragen. Bei der Sekretärin, die kommt
 333 genau so fest zum Tragen, oder die sieht man dort. Aber vielleicht nicht dem Kunden
 334 gegenüber sondern nur der Arbeit gegenüber, dem Objekt. 00:39:39-9
 335
 336 Dag Aber wie viel hat denn das mit Loyalität zu tun, gegenüber dem Arbeitgeber? Man ist
 337 doch einfach nur Loyal gegenüber seinem Auftrag. 00:39:46-9
 338
 339 Felix Aber ich denke, wir reden hier über Haltung und nicht über Loyalität,
 340 Dag [ja nein, aber für mich
 341 geht es um die ganze Haltungsfrage. Weissst du, was ich meine? Also jetzt Tim vertritt im
 342 Kundenumgang seine These, damit vertritt er ja eigentlich seine Firma. Wie viel Anteil ist

Kommentar [a53]: Haltung kann sich an verschiedenen Aspekten orientieren und in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern anders zum Ausdruck kommen

Kommentar [HB54]: Haltung kommt im Kontext vor

Kommentar [a55]: Uneinigkeit in der Gruppe, ob Haltung je nach Kontext verschieden und von der Person unabhängig sein kann

Kommentar [a56]: Je nach Ansprechperson werden unterschiedliche Formen von Haltungen vorgelebt, gezeigt, je nach dem was Sinn macht

Kommentar [HB57]: Ist etwas verwirrend: Haltung kann nach dem Subjekt oder nach einem Objekt gerichtet sein.

Kommentar [HB58]: Verwirrung zwischen Haltung und Loyalität

343		daran seine Haltung und wie viel ist daran sein Auftrag, den er hat, (.) gegenüber seinem	
344		Arbeitgeber. Also wie viel Persönlichkeit hat dann Platz ? 00:40:13-6	Kommentar [HB59]: Haltung beinhaltet einen Teil an Loyalität und Persönlichkeit
345			
346	Doris	Für mich ist die Haltung das wie und nicht unbedingt das was . Also, den Auftrag den er	Kommentar [a60]: Unsicher sein wieviel die persönliche Haltung im beruflichen Kontext reinspielen darf
347		erfüllt in seinem Geschäft, das ist so wie die sa-?? aber die Art und Weise, wie er es	
348		macht, das ist für mich 00:40:24-9	Kommentar [a61]: C'est le ton qui fait la musique und weniger der Inhalt (wiederholendes Thema!)
349			Kommentar [HB62]: Haltungen können je nach Objekt unterschiedlich sein
350	Tim	Du hast nun vorher gesagt, eben beim Umgang mit dem Kunden kommt die Haltung dem	
351		Menschen gegenüber zum Tragen. Jaa, aber es kommen auch ganz viele andere	
352		Haltungen zum Tragen. Ich gebe dir Recht, dass man zu verschiedenen Punkten ,	
353		verschiedene Haltungen hat. Also ich habe eine Haltung eben, Menschen gegenüber,	
354		eine politische Haltung, ich habe eine Haltung dem Geld gegenüber, einer Beziehung	
355		gegenüber, ehm. Und es kommen in unterschiedlichen Jobs und Stellen die	
356		verschiedenen Haltungen (.) vielleicht in den verschiedenen Reihenfolgen oder	
357	Felix	[*Wichtigkeiten*]	Kommentar [HB63]: Haltung kann nach Wichtigkeit eingestuft werden
358	Tim	[Wichtigkeiten] zum Tragen.	
359		Also, wenn zum Beispiel jemand beim Berufsmilitär ist, der hat ja auch eine Haltung dem	
360		Menschen gegenüber. Aber im Einsatz in Afghanistan, (.) muss vielleicht eine andere	
361		Haltung an erster Stelle stehen, damit er das überhaupt ausführen kann. (.) Weiss nicht,	
362		ist jetzt eine Frage(.) *aber das kam mir jetzt noch so in den Sinn*.	Kommentar [a64]: Im Berufskontext muss man seine unterschiedlichen persönlichen Haltungen vermutlich besser zurückstellen
363	Doris	@mhh@	
364	Dag	Das ist eine gute Frage, weil, aus dem Geschichtlichen Horizont beobachte ich, dass sich	Kommentar [HB65]: Politische Vorbilder können die Haltung einer ganzen Nation prägen
365		früher eine Haltung von einer Nation übertragen hat. Von einer politischen Partei .	
366		Ich nehme jetzt da mal den De Gaule , eigentlich über ein ganzes Land bis hin zur	
367		Ausbildung und allem. Das war die Haltung einer Nation . Oder das haben die Leute	
368		einfach mal als Grundhaltung "tous les français" wir sind alles Franzosen, Gaullismus.	
369		Oder, wo, was einfach mal als Grundhaltung war und jeder hat dann seine eigene	
370		Haltungen rein entwickelt aber die Grundsatzfrage war schon mal ausser Debatte. Das	Kommentar [a66]: Auch wenn der einzelne noch etwas Gestaltungsspielraum hat, eine Grundhaltung wird von aussen auferlegt und befolgt
371		kommt mir einfach mal so spontan in den Sinn. Als Beispiel. Und in der heutigen Zeit fällt	
372		mir auf, dass es eine Grundhaltung tendenziell immer schwieriger erkennbar wird .	Kommentar [HB67]: Verwirrung bezüglich der Klarheit von Grundhaltungen
373	Tim	hmh	
374	Dag	Jetzt, da im Führungsseminar nicht , bei diesen Leuten, die	
375		anwesend sind. Hier sind die Leute bereit, ihre Haltungen reinzubringen, dünkt es mich	
376		jetzt. Kommt mir jetzt so entgegen. Wenn ich aber Verschiedenes beobachte in der	
377		Politik, in der Wirtschaft, dann sind da die Grundhaltungen nicht mehr erkennbar. Darum	
378		ist vieles für mich nicht mehr wahrnehmbar, weil ich sage, es kommt so keine	
379		Grundhaltung heraus. Mal ist es ein bisschen so, manchmal ist es ein bisschen so, und	
380		manchmal ist es ein bisschen so, oder. Und früher war ich so der Meinung, dass so mein	

381		Grossvater, sein Geburtsjahr war 1911, - da war so eine Grundhaltung vorhanden,	Kommentar [HB68]: Früher waren die Haltungen klarer und transparenter
382		einfach so ein prägendes Bild, das vermutlich von der Schule her durch das ganze durch	
383		gegangen ist. Und dass das vermutlich heute stärker ist. Dass man verschiedene	
384		Haltungen hat *politisch usw. *und das nicht mehr in diesem Rahmen preisgeben kann	Kommentar [HB69]: Das Darstellen dieser verschiedenen Haltungen würde wäre eine Überforderung des Systems (Mitmenschen)
385		und das so verstanden wird. 00:43:22-6	
386		(2)	
387	Felix	Ich weiss jetzt nicht, ob ich dich richtig verstehe. Aber ich weiss nicht ob ein einzelner	Kommentar [a70]: Ja sehe ich auch so
388		Mensch zu einer Thematik heute solch eine Haltung und morgen solch eine Haltung	
389		haben kann. Das glaube ich nicht. Weil die, die ist intus. Die ist in dir. Die hat sich irgend	
390		mal entwickelt und solche Grundhaltungen habe ich, oder habe ich auch nicht. Damit	
391		spielen, heute so und morgen hot, das funktioniert, eventuell nicht, ausser ich Spiel ein	Kommentar [HB71]: Die Grundhaltung bleibt meistens konstant
392		Spiel. Aber die Grundhaltung, die hat man. Oder nicht. Die ändert nicht, das glaube ich	
393		nicht. 00:44:03-8	Kommentar [a72]: Ja sehe ich auch so
394			
395	Doris	(hmmm) 00:44:06-0	
396			
397	Tim	[Ich glaube, was, was du ansprichst, was	
398		interessant ist: Früher, ja also jetzt früher, die Situation Gaullismus oder auch, du hast	
399		deinen Grossvater angesprochen, und auch wie ich meinen Grossvater so in Erinnerung	
400		habe, oder auch meine Eltern, dann ist so, die Bereitschaft, die Haltung zu vertreten,	
401		habe ich das Gefühl, ist grösser gewesen. Und heute, es ist vielleicht heute schwieriger,	Kommentar [HB73]: Sich seiner Haltung bewusst zu sein ist schon nicht selbstverständlich
402		erstens mal die eigene Haltung zu benennen und also, selbst zu wissen, was habe ich	
403		überhaupt für eine Haltung? Und dann gleichzeitig sie noch zu benennen und dafür	Kommentar [HB74]: Die Haltung zu offenbaren macht verletzlich
404		ein-zustehen. Ich meine dadurch, dass ich meine Haltung offenbare, werde ich angreifbar	
405		und verletzlich. In dem Augenblick, wenn ich mich klar positioniere, ehm, biete ich eine	
406		Angriffsfläche, wenn ich diese hingegen unsichtbar lasse, ehm, dann kann mir auch	
407		weniger passieren. Ich denke, das ist eine Zeiterscheinung. Und das macht es, ich denke	Kommentar [HB75]: Sich nicht zu guten ist eine Zeiterscheinung
408		beim Arbeiten, denke egal wo, ob im Profit oder Nonprofit Bereich, ist schwieriger, weil	
409		man nicht mehr so schnell an die Leute herankommt. Ich sage mal, es gibt vielleicht nicht	
410		mehr eine so schnelle Offenbarung von den Personen, was ihre Haltung ist. Also ich	
411		denke, auch bezüglich der Minarettabstimmung, um auf dieses Thema zurück	
412		zukommen. Man hat offenbar nicht die Haltung, die Umfragen haben danach nicht der	
413		Haltung entsprochen, was danach passiert ist.	
414	Doris	[mmh ((Zustimmen))	
415	Tim	Und das geht für mich in dasselbe, sich zu outen und zu sagen, jawohl, meine Haltung ist	Kommentar [a76]: Es ist heute schwieriger zu seiner Haltung öffentlich zu stehen, man versteckt sich lieber
416		das und das. 00:45:58-5	
417			
418	Doris	Wo ich noch hänge, ist bei den Generationen. Ihr habt vorher gesagt: Ist es so, dass	Kommentar [HB77]: Haltung gegenüber Gewalt hat sich verändert

419 früher so Haltungen eher so etwas gesteuert waren? Und heute klafft es mehr - also mir
 420 kommt auch das Beispiel in den Sinn: Wie kommt es, dass junge irgendwelche Menschen
 421 runter schlagen. Ich meine, dass Schlagen runtergeschlagen werden, hat es früher schon
 422 gegeben. Ich sage jetzt mal plakativ, zu Hause hat der Mann die Frau geschlagen zum
 423 Beispiel. Wahrscheinlich auch umgekehrt, aber es ist nicht so im öffentlichen Raum. ja da
 424 hat sich etwas an der Haltung verändert. Man kann irgendjemand, der einem nichts getan
 425 hat, zum Beispiel, herunterschlagen, zum Beispiel. Und eben, ihr habt die Grossväter
 426 angesprochen, ist das **so** in dieser Form bei den Grossvätern denkbar gewesen? ((holt
 427 Luft))
 428
 429 Felix: Geschlagen haben sie sich schon, aber aufgehört, als jemand am Boden war. 00:47:03-3
 430
 431 Doris: Hat sich etwas verändert in der Haltung? Oder in der Haltung gegenüber des Menschen,
 432 der dir auf der Strasse begegnet. 00:47:11-3
 433
 434 Tim: Ich weiss nicht, ob sich an der Haltung der Täter etwas verändert hat, oder an der
 435 Haltung der Zuschauer. Also, vielleicht, hat sich früher jemand klar **positioniert** und die
 436 Haltung klar kund getan und gesagt, **aufhören**. Das haben eben mehrere gemacht und
 437 haben klare Haltungen manifestiert und heute wird das weniger gemacht und deshalb ist
 438 das vermutlich auch möglich (.)
 439 Doris: [mm].
 440 Tim: [Also, das ist jetzt eine Theorie.
 441
 442 Dag: Das ist eine sehr interessante Theorie. Ich denke immer an das, früher, wenn jemand im
 443 Tram jemanden zusammengeschlagen hat, wären zwei drei aufgestanden und hätten
 444 gesagt, so das macht man bei uns aber nicht. Aber dieselben, die das gesagt hätten, das
 445 macht man bei uns aber nicht, wären in ein anderes Land einmarschiert und hätten dort
 446 alle unterworfen oder unterdrückt oder heruntergeknallt, weil sie gedacht haben, dies
 447 seien Mindere, aus einer anderen Ansicht. Also hätte sich, meine Ansicht nach, die
 448 Haltungsfrage einfach völlig verschoben oder. Verschoben, weg von dem, wir sind eine
 449 Nation, wir haben eine gemeinsame Haltung und das ist eine andere Nation, also, tun wir
 450 die vernichten oder unterwerfen. Hin zu ganz Verschiedenen. Es ist zwar etwas extrem
 451 formuliert, aber zu einer Haltung im Kleinen. Oder im Geschäft. Setze ich mich ein, aber
 452 im Tram ist es mir egal. In meinem Haus nicht, aber wenn sie es vor der Türe machen,
 453 dann ist mir das Wurst. Minarett in der Bauzone ja, aber ausserhalb nicht. Und ebenso zu
 454 kleinen Haltungen, wo man gesagt hat, ok, wir machen das bei uns so und fertig. oder.
 455 Tim: [mhh ((zustimmend)).
 456

Kommentar [a78]: Die Welt ist skrupelloser geworden, öffentlicher, man geht einen Schritt weiter als früher

Kommentar [HB79]: Frage nach Täter oder der Gesellschaft da hat es eine Haltungsverchiebung gegeben. Wurde mehr passiv.

Kommentar [a80]: Wenn man sich mit seiner Haltung verstecken kann, fällt einem „Gewalt“ ringer

Kommentar [HB81]: Früher hat die Gesellschaft schneller eingegriffen

Kommentar [HB82]: Hat evtl. mit einem externen Feind zu tun, der heute fehlt.

Kommentar [HB83]: Hatte einen gemeinsamen Feind, ein gemeinsames übergeordnetes Ziel, welches wichtig war um zu überleben

457	Dag	Entweder du bist katholisch oder sonst kannst verreisen. Dafür hat man andere	Kommentar [HB84]: Haltung war früher offensichtlicher
458		Grausamkeiten gemacht. Und mir fehlen heute die anderen Grausamkeiten, dafür hat	Kommentar [HB85]: Auch mit Haltung kann die Grausamkeit nicht vermieden werden
459		man die da. Also, das kommt mir einfach so in den Sinn, zu der Haltungsfrage, wenn ich	
460		jetzt an die Generationen denke. 00:49:07-2	Kommentar [HB86]: Hat sich innerhalb von Generationen verändert
461			Kommentar [a87]: Früher gab es einige wenige Haltungströmungen, heute gibt es in kleineren Bereichen zahlreiche
462	Tim	Ist ein sehr spannender Aspekt, den du sagst. Ich habe meine Haltungen. Bei mir zu	Kommentar [a88]: Vielleicht sollte man wieder aus diese weniger, grossen, Strömungen zurückkommen
463		Hause habe ich diese Haltung und im Geschäft diese (.) an was das liegt, ob das daran	
464		liegt, dass man das ändern könnte , wenn man wieder eine gesamtheitliche Haltung	
465		hätte? Du hast jetzt die Grand Nation erwähnt. E	
466		Eben so, bei uns macht man das so, und sonst bekommst du eins an die Ohren. Ob das	
467		heute auch wieder machbar wäre?	
468			
469	Doris	Also jetzt muss ich doch mal zurückfragen (zu Tim). Habe ich dich richtig verstanden? Du	
470		hast zu Hause eine andere Haltung, als dass du im Geschäft hast?	
471			
472	Tim	Nein, nein , nicht ich, aber die Theorie. @Nein@ Die Theorie, dass heutzutage , dass der	Kommentar [HB89]: Meint er, die Auswirkung der Haltung ist kleiner und dafür die Haltungswahl grösser ist
473		Radius einer Haltung kleiner ist als vielleicht früher und dadurch diese Haltungen (.) einen	
474		kleineren Spielraum haben, (.) finde ich noch einen spannende Frage von dir (zu Dag).	
475		00:50:07-4	
476			
477	Felix	Also, ich stelle mir jetzt gerade die Frage: Ist es bei mir in der Arbeitswelt machbar, dass	Kommentar [HB90]: Hat Haltung auch etwas mit der Sprache zu tun? Sprache = Kultur? Dieselbe Haltung wäre gar nicht mehr möglich, da heute eine Globalisierte Arbeitswelt
478		alle dieselbe Haltung hätten , (.) mit diesen vielen Nationalitäten, die wir sie da drin haben,	
479		ist das von daher schon gar nicht machbar. Wir sind jetzt in einer Welt, wo wir jetzt ganz	
480		viele Nationen hier haben, nicht nur, was hatten wir vorher, die eine Schweiz die hier war,	
481		obwohl ja auch vier sprachig , was auch immer, da war das schon schwierig genug, aber	
482		jetzt wird es nochmals schwieriger. Und da sind andere Haltungen da, und wie soll ich	
483		dann die versuchen alles als eines zu koordinieren. °Da wird schwierig, das ist nicht	
484		machbar .° 00:50:55-8	
485			
486	Doris	Also Haltung hat für mich auch viel mit Vorleben zu tun. Also das, was mir wichtig ist,	Kommentar [a91]: Sehe ich auch so, den zweiten Teil mit der Globalisierung
487		auch zu leben . Also, nicht auf einer theoretischen Ebene zu sagen, was meine Haltung	Kommentar [HB92]: Haltung zeigt sich im Verhalten und Vorleben
488		ist, sondern so wie ich mich im Alltag bewege. 00:51:06-0	Kommentar [a93]: Sehe ich auch so
489	Tim	[hmm und	
490			
491	Felix	((Zustimmung)))	
492			
493	Tim	[Und sich auch eben offenbaren	
494	Doris	[[jaa. ((Zustimmung))]	

495				
496	Tim	[und auch,		
497		und ich sage jetzt auch, nicht Niederlagen doch Niederlage, Probleme einzustecken		Kommentar [HB94]: Haltung zu offenbaren braucht Mut und kann Verlust oder Niederlage bedeuten
498	Doris	[ja,((Zustimmung))].		
499	Tim	[Also, ich habe mir das natürlich lange überlegen müssen, was ist meine		
500		Haltung . So jetzt in meiner Situation mit meiner Chefin: Vertrete ich meine Haltung ganz		
501		klar, nehme aber in Kauf, dass ich ein Problem		
502	Doris		[mhh Zustimmend]	
503	Felix		[mmh Zustimmend]	
504	Tim		und mit ihr habe? Und habe dann für	
505		mich sagen müssen: ja , meine Haltung ist für mich: ich kann das nicht akzeptieren,		
506		zulassen, dass man dieser Person kündigt und ich nehme das andere in Kauf.		
507	Doris	[hmm].		
508	Tim	[Aber das ist kein einfacher Prozess, keine einfache Entscheidung. Im		Kommentar [HB95]: Sich der Haltung bewusst werden und diese zu leben ist ein schwieriger Prozess und braucht Mut. Ist auch riskant.
509		Nachhinein war sie gut, weil kein negativer Aspekt eingetreten ist, sondern ich habe - für		
510		sie war es einfach klar - ich habe meine Meinung kund getan und meine Haltung kund		
511		getan und sie kann damit leben. Aber für mich war es natürlich die Gefahr, für mich, was		
512		passiert, wenn ich jetzt nein sage, nein ich mache das nicht, ich widersetzte mich		
513		diesem Anliegen. Ich habe die Verantwortung, also ich entscheide auch . Punkt.		Kommentar [a96]: Ergänzung: Es lohnt sich für die eigenen Haltung einzustehen, es bedeutet einem viel
514		<u>00:52:29-1</u>		
515	Doris		[mhh]	
516			(3)	
517	Doris	Wo ich noch hänge ist bei diesen beiden Begriffen: Haltung und Ethik.		
518	Felix	°Das heisst zum Beispiel?° <u>00:52:39-7</u>		
519	Doris	Was ist die Abgrenzung oder wo, wo geht es ineinander? (3) Also, wenn du , wenn du		
520		sagst, ich ehm , ich künde dem nicht, dann hast du ja gewisse Überlegungen, das hat sicher		
521		mit deiner Haltung zu tun.		
522	Felix	[Aber vielleicht		
523	Tim	[Mit ethischen Grundsätzen		
524	Felix	[Mit Grund()		
525	Doris	[Ja, also wie.		
526	Tim	[Also, ich sage mal, in der Pflege ja auch		
527	Doris		[ja, wie ich etwas mache	
528		hat mit meiner Haltung zu tun. Und °ich weiss nicht, ob ich das sagen kann° und die		
529		Haltung basiert auf ethischen Grundsätzen, ob das ineinander reingeht?		
530	Tim	[hmm.		
531	Felix.	[Also ich gehe davon aus, die Ethik kann meine Haltung beeinflussen.		Kommentar [HB97]: Ethik kann die Haltung beeinflussen, aber muss bewusst wahr genommen werden
532		Kann, wenn ich es zulasse		

533	Doris	[hmm].	
534	Felix	[Bei meinen Ämtlis () war einer. Es	
535		irgendetwas passiert ist, und die hatten auch eine Haltung drin, welche auch immer es	
536		war. Und es ist aber passiert und die Haltung war da und ich glaube, wir waren alle einig,	
537		dass war ethisch nicht vertretbar.	
538	Doris	[Hm]	
539	Tim	[Hm, genau.	
540			
541	Tim	Das wäre in diesem Fall die Abgrenzung. Ethik, da sind eher gesellschaftliche Normen,	Kommentar [HB98]: Ethik ist Norm
542		wo man sich grundsätzlich darauf einigt, grundsätzlich, aber ob ich meine Haltung im	
543		Privaten oder eben bei der Arbeit danach ausrichte, ist dann eben nicht gesagt und mir	
544		überrasen, auch die Bohni-Diskussion. Es hat so, ich habe das Gefühl, wenn wir das	
545		gesamtheitlich anschauen, dann ist, habe ich den Eindruck, ist die Meinung, die	
546		Gesamtmeinung da, dass dies nicht ethisch vertretbar, wenn jemand das tausendfache	
547		von einem Salär, von einem tieferen, vom tiefsten Salär bekommt. Aber da es ja gemacht	
548		wird, hat das nur einen bedingten Einfluss auf die Haltung von diesen Menschen.	
549			
550	Doris	((Zustimmung))	
551	Felix	((Zustimmung))	
552	Tim	[Also, dann entwickle ich eine andere Haltung,	
553		obwohl ich weiss, in der Gesellschaft ist eine andere Ethik vorhanden]	Kommentar [HB99]: Haltung ist individueller als Ethik
554	Dag	°Dann ist es aber nicht mehr glaubwürdig.°	
555	Tim	Das ist aber eine andere	Kommentar [a100]: Und Ethik gesellschaftlicher, übergeordneter
556		Frage. Du hast trotzdem diese Haltung. Wenn meine Haltung ist: Ich kümmer mich einen	
557		Dreck um die Ethik, ich kann jetzt da auf meine 500'000 CHF Jahressalär noch 2 Mio	
558		einstreichen, wenn ich gut performe, dann ist das für MICH absolut vertretbar und [near]	Kommentar [HB101]: Jeder ist sich selbst der nächste
559	Dag	[°zu was°?]	
560	Tim:	[zu meiner Haltung: Meine	Kommentar [a102]: Obwohl etwas übergeordnet ist, heisst das noch lange nicht, dass ich mich daran halte
561		Haltung ist, ehm meine Hauptwertigkeit ist mein Erfolg, das Geld und mein Fortkommen]	
562			Kommentar [a103]: Ja sehe ich auch so- das eigene Überleben und Wachsen geht vor
563	Felix	Ich glaube auch, dass die Haltung von einem nicht der andere akzeptieren muss. Es gibt	
564		unterschiedliche Haltungen und ob du die jetzt annimmst oder nicht, das bleibt nur dir	
565		überlassen. Da denke ich nämlich auch, die haben eine Haltung dahinter. Ist für mich	
566		nicht in Ordnung aber sie haben eine und sie zeigen sie damit. Wenn sie, obwohl es	
567		ethisch nicht vertretbar ist, ihre zwei Mio. Boni einkassieren fertig. Aber es ist ihre	Kommentar [a104]: Unabhängig von der Ethik, der einzelne muss dahinter stehen können mit seiner Haltung
568		Haltung.	
569	Tim	[Für sie ist es ethisch vertretbar.	
570	Felix	[Ja denke schon.	

571	Tim	[Weil, sie haben die Haltung	
572		dahinter, dass es gerechtfertigt ist, vertretbar ist. Also sie haben das Gefühl, dass	Kommentar [HB105]: Haltung und Gerechtigkeit ist evtl. im Referenzsystem vertretbar
573		aufgrund von ihrer Wertigkeit, ehm, dass sie das so beanspruchen können. Wir haben bei	
574		uns ja auch Bonus, einfach in einem Rahmen von einem Monatslohn und ich merke auch	
575		dort, bei den Mitarbeitenden, dass sich das entwickeln kann bezüglich der Haltung. Ich	
576		habe Anspruch (2) auf das. 00:57:02-1	Kommentar [HB106]: Zeit und Dauer mit Gewohnheit, prägt die Haltung oder umgekehrt
577			
578	Doris	Ist denn Haltung ein Freipass? Also wenn du sagst, ehh, ja, ich habe eine Haltung gehabt	
579		und du hast eine ganz andere Haltung. Ist das ja alles ok? Ist das in Ordnung? 00:57:20-	
580		3	
581	Dag	[Also, ist halt]	
582	Felix	[Das will ich damit nicht sagen, dass es ein Freipass ist, aber ich	Kommentar [HB107]: Hat Haltung etwas mit Machtverhältnissen zu tun? Kann ich mir eine gewisse Haltung nur mit einer gewissen Macht erlauben?
583		glaube du ver- oder wir verstehen die Haltungen von anderen nicht unbedingt als positiv,	
584		aber es ist eine Haltung, die dahinter ist. Was nehme ich denn. Zum Beispiel in Afrika, die	
585		Diktatoren. Die haben eine Haltung dahinter. Ich kann sie nicht akzeptieren, aber die	
586		Haltung ist da	Kommentar [a108]: Guter Kommentar! Haltung ist offenbar stärker, setzt sich durch
587	Doris		[mh]
588		((Zustimmung)))	
589			
590	Tim	Das würde aber heissen, sage ich mir jetzt, Ich, wo eine andere Haltung habe, muss	
591		meine Haltung kund tun um mich klar zu distanzieren	Kommentar [HB109]: Wenn eine andere Haltung vorliegt, muss diese zum Ausdruck kommen, sonst distanziert man sich nicht von einer vorgegebenen Haltungsform billigt diese
592	Felix	[eben]	
593	Tim	[und wenn ich das nicht	
594		mache, ehm, mache ich mich zwar nicht angreifbar, aber, bezüglich Freipass, wie du	
595		gesagt hast: Ich billige vielleicht etwas, wenn ich es nicht anders durch meine Haltung	
596		manifestiere.	
597			
598	Felix	Und wenn ich dann wieder in unserem Führungsalltag reingehe, wenn ich jetzt erlebe,	
599		dass ein Mitarbeiter von mir eine Grundhaltung zeigt, die ich nicht akzeptieren kann, dann	
600		muss ich intervenieren	Kommentar [HB110]: Um zu manifestieren, dass diese Haltung nicht passt
601	Doris	[Ja, als Führungsperson],	
602	Felix	[Ja, als	Kommentar [a111]: In einer Führungsrolle muss ich ganz besonders meine Haltung durchsetzen, mir treu bleiben oder Trennung--will mir zeigen dass er von diesem entweder oder sehr überzeugt ist, hat Prinzipien
603		Führungsperson. da muss ich hin und sagen stopp. So stimmt für mich deine Haltung	
604		jetzt nicht. So werden wir hier nicht gemeinsam alt. Entweder, kehrst du dich tatsächlich	
605		ein bisschen und passt dich dem an oder wir müssen uns trennen. Und da denke ich, das	
606		ist die Haltung kein Freipass. Sondern wir müssen auch darauf aufpassen. 00:58:47-9	Kommentar [HB112]: Führung hat mit Haltungsbewahren, Richten, Aufpassen zu tun
607			
608	Doris	Heisst denn das auch für dich, so im betrieblichen denken, also du hast eine Haltung als	

609		Einzelperson und als Führungsperson. Und im Betrieb, prägt für dich die Haltung auch die	
610		Betriebskultur? Deine Haltung oder die Haltung von anderen Führungspersonen? Weil,	
611		du musst ja einen Grund haben, warum du diesem sagst. Warum sagst du dieser Person,	
612		die Haltung, die du hast, die passt mir nicht? Du hast einfach eine andere Haltung, aber	
613		wie wir vorhin festgestellt haben, es gibt unterschiedliche Haltungen, was-	
614	Felix	[Das ist meine Diskussion, die	Kommentar [a113]: Der Diskurs darüber ist zentral
615		ich am Anfang eben meinte. Man muss sich mit der Haltung eben auseinandersetzen,	
616		Und dann eine gemeinsame Grundhaltung innerhalb der Institution finden. Und die	Kommentar [HB114]: In der Unternehmung wird die Haltung im Leitbild abgebildet und die Führungsperson kann sich danach richten
617		ist es dann. Ich gebe sie jetzt nicht vor, sondern, wir haben ein Leitbild, wo drin viel auch	
618		über Haltung, über das Menschenbild drin steht. Wir haben ein Pflegeleitbild und da sind	
619		die Haltungen abgebildet für mich. 00:59:53-6	
620	Tim	[Aber nicht Haltungen, sondern Wert.	
621	Felix	[Ja Werte, und die müssen gelebt werden].	Kommentar [a115]: Sehe ich auch so
622	Tim	[Mit einer Haltung	
623	Felix	[Eben]	Kommentar [HB116]: Kompliziert, Werte können durch die Haltung gelebt werden?
624	Doris	[genau]	
625	Felix	[Und das können wir nur gemeinsam diskutieren. Da ich glaube, es kaum	
626		jemanden, ausser eben die Diktatoren, die geben diese vor: Fertig und wenn du dich nicht	
627		daran hältst, dann bist du draussen. 01:00:08-6	Kommentar [a117]: Es gibt die Möglichkeit sich über Haltung auszutauschen oder vorzugeben
628			
629	Tim	Aber ich meine, das gibt es in Unternehmungen schon, die sagen, tagg, unser Wert ist,	
630		30 % Umsatzsteigerung, Punkt. Wenn du das nicht machst, dann bist du draussen ehm.	
631		Das funktioniert schon, aber die Frage ist, kann ich als Person, dahinter, hinter dieser	
632		Wertigkeit stehen. Also entspricht die Haltung der Unternehmung meiner Haltung. Und ich	
633		denke, das ist zentral. Auch als Führungsperson präge ich zu einem grossen Teil eh, die	
634		Unternehmenskultur. Und Haltung als für mich, ich kann durch meine Haltung eigentlich	
635		in meiner Filiale, ehm, die Haltung und Kultur prägen. Aber im Management bin ich einer	
636		von vier und dort kann ich eine Niederlage einstecken und dort muss ich für mich auch	Kommentar [HB118]: Haltung darf geäussert werden, wenn die Macht oder Legitimität dazu vorhanden ist.
637		sagen, wenn das zu viel passiert, dann stimmt die Unternehmensehaltung mit meiner	
638		Haltung nicht überein. Dann kann ich es entweder versuchen, dies zu ändern, in dem ich	
639		aufzeige, was meine Wertigkeit ist und weshalb ich sie so habe. Und hoffe, dass die	
640		anderen darauf einsteigen, weil, ansonsten muss ich die Situation verlassen. 01:01:26-0	Kommentar [HB119]: Wenn die persönliche Haltung nicht mit dem Unternehmen kompatibel ist, wird die Arbeitsumsetzung schwierig
641			
642	Felix	[Oder eigentlich schon mit einer	
643		Niederlage. Du musst immer überlegen, kann ich das mit meiner Grundhaltung? Bin ich	
644		dann immer noch dabei oder wiederstrebt mir das so dermassen, dass ich raus muss?	Kommentar [a120]: In einer schwierigen Situation müssen Haltungfragen geklärt werden
645		01:01:35-2	
646	Tim	[Aber ich finde, du hast vorher gesagt, als	

647 Führungsperson: Es ist nicht nur die Verantwortung der Führungsperson, sondern des
648 Teams. Also ich denke im Arbeitsumfeld. Also wenn ich einerseits ans Schulumfeld
649 zurückdenke, ehm, an diese Diskussionen. Also es ist dabei immer um
650 Wertediskussionen gegangen: Wie disziplinieren wir? Welche Haltung haben wir
651 schwierigen Kindern gegenüber, die auffällig sind? Welche Haltung haben wir dem
652 gegenüber? Als Diskussion, wie gehen wir damit um und welche Haltung akzeptieren wir,
653 aber welche auch nicht? Und deklarieren wir ganz klar, dass etwas bei uns nicht
654 stattfindet? Und dort ist auch die Kontrolle im Team wichtig. Also, wenn jemand
655 reinkommt und sehr schlimm über ein Kind flucht, dass dann nicht die Führungsperson
656 sagen muss: Aber so, so sprechen wir eigentlich nicht über die Kinder. Was war denn das
657 Problem? Ehm. Ja. Das ist nicht die Verantwortung der Führungsperson.

Kommentar [HB121]: Haltung kann im System kontrolliert werden

658
659 Doris. [Du sprichst die soziale Verantwortung an?
660 Tim [Genau, also und dort geht der
661 Bogen zurück, zudem, was du vorher gesagt hast. Auch in der Öffentlichkeit, in der
662 Gesellschaft. 01:02:44-8

663
664 Dag [wer positioniert seine Haltung, tut sie Kund und steht
665 dafür ein?]
666 Tim [Ja hmm. (.)
667 Dag [Und das ist eigentlich zwingend, damit ich in der Unternehmung eine
668 Kultur habe, eine Wertigkeit. Das dies geschieht. Und das muss möglich sein. Und muss
669 gelebt werden und wenn nicht, pff, haben wir ein Problem. 01:03:21-2

Kommentar [HB122]: Um die Kultur in einer Unternehmung zu leben, die Haltung zu manifestieren, braucht es Personen, die das öffentlich leben

Kommentar [a123]: Mitgestalten ev.

670
671 H mit dem Blick und meiner Haltung zum Versprechen, muess ich langsam abbrechen. Es
672 ist total spannend und ich beinahe etwas überwältigt von den vielen guten Inputs
673 reinbringen und so viele gute Ansätze, die ich sehr gerne berücksichtige oder muss
674 berücksichten.

E. Kodierungen Gruppendiskussionen

Offene Kodierung Gruppendiskussion

Symbol	Definition
(.)	Pause jeglicher Art
<u>Nein</u>	betont
Nein	laut (in Relation zur üblichen Lautstärke des Sprechers / der Sprecherin)
°nee°	sehr leise (in Relation zur üblichen Lautstärke des Sprechers / der Sprecherin)
viellei-	Abbruch eines Wortes
oh=nee	Wortverschleifung
nei::n	Dehnung, die Häufigkeit vom : entspricht der Länge der Dehnung
(doch)	Unsicherheit bei der Transkription, schwer verständliche Äusserung
((Zustimmung))	Verhaltensbeobachtung
()	unverständliche Äusserung, die Länge der Klammer entspricht etwa der Dauer der unverständlichen Äusserung
Kategorie Führung	
<ul style="list-style-type: none"> - Vorbild - Macht - Förderung - Prägen von Unternehmenskultur - Anstossen von Reflexionsprozessen 	
MAS, 19	Was mir zum Thema Haltung gerade auch in der Arbeitswelt und in Organisation auffällt, ist, dass es sehr Stufen abhängig ist, also sehr ehm Führungsstufe, Kaderposition, abhängig ist, wie stark man sich in seiner Haltung enttarnt, oder sie Preis gibt und wie stark nicht.
CAS 23	Das war eine Einstellung, oder, und ich habe dann gefragt, ja wer sagt denn das und er hat gesagt, der Chef. Wenn ich zu dem gehe und sage, wir wollen da etwas Spass haben und spielen, dann wird er mir sagen, wir seien nicht hier um Spass zu haben, wir seien hier um zu arbeiten.
CAS, 4 1 5	Ich habe das eigentlich immer wieder erlebt. Für mich ist es positiv, wenn Menschen, also, eine Person, die zum Beispiel die Drogenstell der Stadt Zürich geleitet hat, hat politisch gesehen eine sehr, sehr umstrittene Arbeit gemacht. Umstritten, rechtlich schwach abgestützt und hat trotzdem Mitarbeitende gehabt, die vollengagierte und bereit waren dies mitzutragen, mit dem Wissen dass sie zumindest ein Laufbahnrisiko eingehen.
CAS, 4 3 4	Hmm, mir kommen doch noch ein paar Sachen in den Sinn. Vor vier Jahren ist es meiner Firma finanziell nicht so gut ergangen und als <u>erstes</u> ist unser Chef aufgestanden und hat seinen Lohn reduziert und auf seinen 13. Monatslohn verzichtet und er hat das sehr transparent gemacht. Und ich denke, da ist ein Stück Haltung dabei, das ist mir wichtig und da verlange ich von den Mitarbeitenden nicht mehr, sondern ich mache das selber auch, ich verzichte auf etwas
BAU, 1 3 6	Dann hat der Chef nur das Negative gesagt, und das hat auch mit einer Haltung zu tun. Vielleicht auch mit der Ethik. Das gehört einfach nicht dort hin. Das macht man einfach nicht. Und du machst so vermutlich das ganze Geschäft oder sicher den Abend kaputt. Du müsstest an einem solchen Anlass wirklich das Gute hervorheben und nicht auch noch das Schlechte sagen, als Chef.

BAU, 1 6 6	Man muss auch offen sein, als Chef und immer wieder etwas Neues aufnehmen wollen. Ich denke, das ist auch eine Charaktereigenschaft von einer Haltung: Stur oder offen.
MAS, 6 6 0	Wenn ich dann wieder in unseren Führungsalltag reingehe, wenn ich jetzt erlebe, dass ein Mitarbeiter von mir eine Grundhaltung <u>zeigt</u> , die ich nicht akzeptieren kann, dann muss ich intervenieren. Ja, als Führungsperson.
MAS, 7 1 4	Aber ich finde, du hast vorher gesagt, als Führungsperson: Es ist nicht nur die Verantwortung der Führungsperson, sondern auch des Teams.
MAS, 79	Mit ihnen gemeinsam reflektieren: Führung beinhaltet Reflexionsarbeit mit den Mitarbeitenden
MAS, 35	Doch ist diese Frage sehr zentral oder? Für mich. °So°, ganz wichtig darüber zu sprechen, wenn man das <u>Gegenüber</u> oder andere Führungspersonen überhaupt verstehen will in den Handlungen, die sie tun? °Warum° und <u>wie</u> sie führen zum Beispiel, dass ich dann weiss, welche Haltung steckt dann dahinter, einerseits bei der Führung. <u>Haltung</u> hat aber für mich nicht nur mit Führung zu tun, sondern insgesamt mit allen Mitarbeitern, die ich führe.
Vertrauen <ul style="list-style-type: none"> - Hierarchie ist vertrauenshindernd - Gemeinsames Vorwärtsgehen fördert das Vertrauen - Beziehungen eingehen, Vertrauensbildung - Selbstoffenbarung durch Preisgeben der Haltung setzt Vertrauen voraus 	
MAS, 19	Dass gewisse Haltungen, gerade in einem Einzelgespräch viel eher zu einer Aussage kommen, als in einer (ErfaGruppe). Was ich bei uns im Unternehmen zum Beispiel feststelle. Dass die Leute zwar in einem persönlichen Gespräch, an einem Mittagstisch sagen meine Haltung ist so und so.
BAU, 4 7 7	Das sage ich nicht in der Position des Vorgesetzten sonder als Mitarbeiter. Mit den einen bist du vertraut und mit den anderen halt nicht, nur merken das diejenigen nicht, mit denen du nicht vertraut bist.
BAU 4 7 4	Wenn du zum Beispiel deinen Vorgesetzten vor dir hast, dann verhältst du dich sicher nicht gleich, wie bei der Mutter. Dann kommt der Respekt oder eine gewisse Hemmschwelle.
CAS 420	Und selbst in dramatischen Situationen, die passiert sind, sind sie voll zu ihm (Führungsperson) gestanden. Die Ängste haben sie zwar zugeben können, was mit ihnen denn jetzt persönlich passiert, haben aber nicht am Sinn dieser Arbeit gezweifelt haben. Das hat mich sehr beeindruckt. Und auch das, was ich jetzt in der Organisation erlebe, das viel Veränderungsprozesse erlebt werden, aber wie so das <u>Gemeinsame, den</u> Kern, das, was wir machen und wie wir es machen ist richtig. Und auch in längeren Phasen bereit zu sind, weit über das zu investieren, für was sie bezahlt werden. Das heisst, so den <u>gemeinsamen</u> Glauben zu haben, an das gemeinsame Produkt. Dass das Sinn macht und keine Selbstaufopferung ist. Um das geht es nicht. Es ist aber der Wille, dran zu bleiben. Und das bedingt eben die Haltung. Ich investiere mich und ich stehe dazu und den gemeinsamen Hintergrund zu haben.
MAS, 70	Ehm, auch etwas zu deinem Aspekt, den du gebracht hast, dass die Haltungen total °verschieden° bei Person ankommen und je nach dem nicht geäussert werden. Man offenbart sich ja. Genau.

MAS, 91	<p>Ja, also, jetzt zum Beispiel auch bei uns im Profit Bereich; Also, wenn ich eine Beratung mache mit einem Kunden, und diese oberflächlich mache, (.) dann kann ich diese ja ziemlich schnell machen und eigentlich mich sehr distanziert halten. Und wenn ich mich aber rein gebe und eine persönliche Beziehung aufbaue und probiere zu verstehen, was der Kunde braucht, auch zu überlegen, was kann ich geben, was kann ich vielleicht nicht geben, dann muss ich doch eine Haltung entwickeln und dem Kunden sagen, ehm ich kann diese Dienstleistung so erbringen, wie er sie möchte. Das ist meine Haltung so, ehm, von (wem gegenüber) bin ich ehrlich? Oder (.) sage ich ihm das nicht, probiere ihm etwas unterzujubeln und und stehe dann vielleicht in drei Monate vor einem weiteren Problem.</p>
<p>Wahrnehmungsunterschied</p> <ul style="list-style-type: none"> - Überraschend - Unterschiede bezüglich den Funktionen, Tätigkeiten - Emotional betont - Unterschiede bezüglich der Persönlichkeit 	
MAS, 52	<p>Man denkt, vorgängig diese Person gut zu kennen und hat eigentlich das Gefühl, man habe dieselben Grundsätze, merkt dann aber doch in Haltungsfragen, dass man wirklich diametral gegenüber stehen kann.</p>
MAS, 14	<p>Als es um eine Person gegangen ist, ob eine Person weiter zu behalten oder zu entlassen ist, dabei habe ich gemerkt, es sind zwei komplett verschiedene Haltungen dahinter sind. Warum ich diese Person behalten möchte und sie aber entlassen möchte.</p>
MAS, 47	<p>Ich erlebe oft, dass Haltung wie irgendwie vorausgesetzt wird, dass es gar nicht so thematisiert wird, sondern dass man einfach eine Haltung selber hat und dass man eher davon ausgeht der <u>andere</u>... Ha-, also, dass es gar nicht, dass es gar nicht ein Diskussionsthema ist. Also ich in meinem Umfeld, erlebe dass man macht und schaft und dass das irgendwo im Raum schwebt, aber nicht dass man explizit fragt: Was ist denn jetzt deine Haltung in dieser Geschichte?</p>
CAS, 18	<p>Ich habe die Geschichte von diesem Fischmarkt in Seattle erzählt - es geht um vier Themen: Eines davon: eine Arbeit soll Spass machen. Dann habe ich probiert, das zu thematisieren und die Leute sind alle sehr unter Druck, und <u>wie aus der Pistole</u> geschossen hat dann einer gesagt, ein junger Mann, nota bene, wir sind nicht hier zum Spass haben dann fragte ich, <u>ja wer sagt das?</u> Wir sind hier um zu arbeiten.</p>
CAS 42	<p>Mir kommen <u>spontan</u> die die <u>Unterschiedlichkeiten</u> - der Verkauf, gegenüber dem Engineering, gegenüber der Produktion, die unterschiedliche Grundhaltungen haben.</p>
CAS 95	<p>Für unseren Chef, der hat das Gefühl, wir müssen eher so zurückhaltend sein mit Dokumenten, die wir nach aussen geben. Schliesslich sei das unser <u>Wissen</u>, wir hätten das erarbeitet und das soll auch etwas kosten. Das sei unser <u>Kapital</u>. Und da ich habe eine andere Einstellung.</p>
CAS, 118	<p>Ja, das ist eben die Grundhaltung, eben, der Verkäufer ist eher für das Geben und die Grundhaltung des Buchhalters ist dann eher nicht für das Geben.</p>
CAS, 49	<p>Der hat eine andere Grundhaltung als der Verteidiger oder der Kontroller, der bewahrt, der verteidigt, dass es kein Goal gibt. Und das Prinzip einer Fussballmannschaft, dass eben nicht jeder alles, das gleiche ist und nicht alle die gleiche Grundhaltung haben, sonst wären ja alle Verteidiger oder es hätte nur Stürmer oder nur Mittelfeldspieler oder, also ich denke da an den Unterschied.</p>
CAS, 206	<p>Und ich durfte das nicht. Ich habe <u>einfach</u> was runterspulen dürfen?!? Ich konnte das nicht und bin wieder gegangen. Ich war sehr gut bezahlt</p>

BAU, 42	Oder es gibt Angestellte, sagen wir, die einen haben kein schlechtes Gewissen wenn sie den ganzen Tag auf dem Computer herum surfen. Also ich hätte eine sehr schlechtes Gewissen. Das hat halt auch etwas mit der Haltung zu tun. Wie jemand wirklich ist. Das zeigt es auch ein wenig. Denke ich jetzt.
BAU, 87	Und da hatte ich auch das Gefühl, irgendwo, das geht doch jetzt nicht, du kannst dich doch nicht dort so präsentieren und so etwas vorstellen. Das hat mich völlig überrascht - der Typ, der war so!
BAU 364	Ja, ich habe das gesehen. Ich bin <u>extra</u> dreimal durch das Büro gegangen und habe mir gedacht, jetzt nimmt es mich aber wunder, ob diese Person jedes Mal das Buch in den Händen hat. Ich glaube nicht, dass es eine Betriebslektüre war. Die sind normalerweise nicht in diesem Format.
BAU 187	Eben der eine ist sehr zuverlässig, der andere ist Hauptsache schnell, also, auch noch schluffig. Der eine, im architektonischen: Der eine legt viel Wert auf Konstruktion, auf Entwurf, wie soll das ganze aussehen und weniger, wie wird es am Schluss
BAU, 492	Ja, oder wenn jemand die Fingernägel im Büro schneidet, das ist doch auch keine Haltung, die schneidet man doch zu Hause. Aber meinst du nicht auch etwas zu den Schweizern, die habe eine Arbeitshaltung, die etwas pingelig ist, genau, präzise, pingelig. Andere Länder haben das nicht. Warum ist denen Pünktlichkeit nicht wichtig? Das ist ja auch eine Haltung und irgendwo funktioniert es trotzdem.
Anpassung versus Nichtanpassung <ul style="list-style-type: none"> - Möglichst grosse Haltungspassung des Individuums mit der Unternehmung - Sich selbst treu bleiben, Haltung vertreten - Bei Nichtanpassung die Situation verlassen 	
BAU, 4 5 6	Ich denke auch, deine Chefs geben das dir auch weiter. Du hast schon ein Stück weit deine eigene Haltung, aber auf eine Art, also, wenn du es gut findest, denkst du, ja das stimmt eigentlich noch, das versuche ich zu übernehmen. Du passt dich an. Und wenn es du nicht gut findest, dann nicht.
MAS; 209	Dann kannst du es machen. Das ist eben gerade wichtig bei Meinungsäusserungen. Und ich glaube auch wirklich bei der Arbeit mit Menschen. Da <u>musst</u> du auch auf die Haltung kucken. Welche ist denn da, wenn wir jetzt als <u>Team</u> (.) überlegen, (.) ehh, also ich für mich zumindest, ich möchte dieselbe Grundhaltung von allen Mitarbeitern haben , dass diese auch <u>leben</u> , und die möchte <u>haben</u> aber die muss ich erst mal von jedem einzelnen kennen.
MAS, 232	Wir haben kein Budget, wir haben ein <u>Umsatzziel</u> und eine Umsatzerwartung und dort immer das können, die Balance zu finden, den Wert , der durch die <u>Unternehmung vertreten</u> wird und <u>mein Wert</u> , dass das eine möglichst <u>grosse Passung</u> hat und nicht diametral oder die Schnittmenge möglichst gross ist. Und das finde ich, ist so für mich herausgekommen und das gibt es auch im Profitbereich
MAS, 339	Ich glaube, das, was du ansprichst, ist interessant: Früher, <u>ja also jetzt früher</u> , die Situation Gaullismus oder auch, du hast deinen Grossvater angesprochen, und auch wie ich meinen Grossvater so in Erinnerung habe, oder auch meine Eltern, dann ist so, die Bereitschaft, die Haltung zu vertreten , habe ich das Gefühl, ist grösser gewesen.
MAS, 507	Entweder du bist katholisch oder sonst kannst verreisen.
MAS, 529	Also, ich stelle mir jetzt gerade die Frage: Ist es bei <u>mir</u> in der Arbeitswelt machbar, <u>dass alle dieselbe Haltung hätten?</u> (.) Mit diesen vielen Nationalitäten, die wir sie da drin haben, ist das von daher schon gar nicht machbar. Wir sind jetzt in einer Welt, wo wir jetzt ganz viele Nationen hier haben, nicht nur, was hatten wir vorher, die eine Schweiz die hier war, obwohl ja auch vier sprachig, was auch immer, da war das schon schwierig genug, aber jetzt wird es nochmals schwieriger. Und da sind andere Haltungen da, und wie soll ich dann versuchen, alle als eines zu koordinieren. °Da wird schwierig, das ist nicht machbar.°
MAS, 564	Aber das ist kein einfacher Prozess, keine einfache Entscheidung. Im Nachhinein war sie gut, weil kein negativer Aspekt eingetreten ist, sondern ich habe - für sie war es einfach klar - ich habe meine Meinung kund getan und meine Haltung kund getan und sie kann damit leben. Aber für mich war es natürlich die Gefahr, für mich, was passiert, wenn ich jetzt nein sage, nein ich mache das nicht, ich widersetzte

	mich bei diesem Anliegen. Ich habe die Verantwortung, also ich entscheide auch, Punkt.
CAS, 181	Das habe ich damit gemeint. Mit dem Produkt, eine Organisation muss Sinn machen, das wäre ja bei beiden Beispiele bezüglich der Bildung , aber die <u>Art und Weise</u> wie es produziert wird, mit den Werten. Und °zu meiner Haltung passen°, sonst bin ich am falschen Ort.°
CAS, 206	Und ich durfte das nicht. Ich habe <u>einfach</u> was runterspulen dürfen. Ich konnte das nicht und bin wieder gegangen. Ich war sehr gut bezahlt.
CAS 335	Ist es, wenn Haltung zum Ausdruck kommt, das sie ganz stark überdeckt wird durch eine Geschichte oder so wie der Big Mac, der viel überdeckt, aber schlussendlich das Fleisch bleibt. Aber ich denke dass sie nicht sehr stark veränderlich ist. Ich denke, sie ist am Rande adaptierbar aber nicht veränderlich in den Grundwerten
CAS 356	Weil du dich dann wie wohl fühlst, es ist lässig und ich kann wie etwas miterleben ohne mich selbst zu gefährden. Eine Art Komplementär.
MAS 375	Und ich denke, die Auseinandersetzung mit dieser Thematik oder sich darüber Bewusst werden. Dadurch kann ich mir überlegen, mit welchen Situationen ist das, ist meine Freude, ein Risiko einzugehen förderlich und wo ist sie hemmend und in solchen Prozessen denke ich, kann man das in diesem Sinne ein Stück weit adaptieren, nicht 180 Grad verändern.
BAU 47	Ich sage, Haltung hat auch damit zu tun, wenn du etwas präsentierst und wenn das die Gegenpartie nicht gut findet und ob du dann Haltung bewahrst, ob du immer noch dahinter stehst oder ob du dich beeinflussen lässt und dir sagst, vielleicht ist meine Idee doch nicht so gut gewesen, vielleicht hat er Recht. Das sage ich, nein, meine zieh ich durch, ich bin dieser Meinung, dann ist das meine Haltung zu dem. Mein Produkt zu dem Thema und das ist dann auch eine Haltung, die du dann bewahrst oder eben nicht bewahrst. Wenn du vielleicht sagst, es hat vielleicht auch mit ehm, mit Selbstvertrauen zu tun. <u>00:08:22-2</u>
BAU, 181	A- Auch wenn 90 % sagen, dies sei falsch. Die sagen, man käme nur weiter, wenn man das Gleiche oder etwas Ähnliches macht. Und das evtl. noch weiterentwickelst. Und nicht nochmals vorne beginnen muss, was man schon hatte. Vielleicht zu 60 %.
BAU, 427	Aber irgendwo musst dich auch etwas durchschlängeln, damit du nicht von oben oder von unten abgeschossen wirst. <u>00:44:21-7</u>
Manifestation von Haltung <ul style="list-style-type: none"> - Im Ton, in der Nuance - In der Körperhaltung, Stimme - Sich selbst realistisch einschätzen - In der Loyalität - In der Ehrlichkeit - Sich nicht Entmutigen lassen 	
MAS, 25	Die Leute zwar in einem persönlichen Gespräch, an einem Mittagstisch sagen meine Haltung.
MAS, 91	Ja , also, jetzt zum Beispiel auch bei uns im Profit Bereich; Also, wenn ich eine Beratung mache mit einem Kunden, und diese nur oberflächlich mache.
MAS, 99	Bin ich ehrllich ? Od:er (.) sage ich ihm das nicht probiere ihm etwas unterzujubeln und und stehe dann vielleicht in drei Monate vor einem weiteren Problem.

MAS 194	Wie man etwas sagt (.), also kom-, es ist eigentlich die Nuance die es ausmacht und nicht unbedingt der Inhalt=also eh, es kann eine Tatsache sein, dass wenn jemand zu spät ins Bett geht, am Morgen nicht aufstehen mag, zum Beispiel. Aber wie du das kommunizierst, kann die Haltung widerspiegeln. Habe ich eine Erziehungsfunktion gegenüber diesem Menschen? Oder haben wir ein Problem, das ich klären muss. Das ist eigentlich eine feine Nuance wie jemand etwas sagt (.) und nicht mal inhaltlich eh (.) nicht unbedingt eine andere Aussage, sondern die Nuance, die Art.
MAS, 312	Mit unserer Prägung zu tun. Und als Lehrer prägst du ja auch, ich weiss nicht, ob es damit noch etwas zu tun hat.
MAS 371	Aber wie viel hat denn das mit Loyalität zu tun, gegenüber dem Arbeitgeber? Man ist doch einfach nur Loyal gegenüber seinem Auftrag.
MAS, 474	Geschlagen haben sie sich schon, aber aufgehört, als jemand am Boden lag.
MAS, 721	Und welche Haltung akzeptieren wird, aber welche auch nicht? Und deklarieren wir ganz klar, dass etwas bei uns nicht stattfindet? Und dort ist auch die Kontrolle im Team wichtig. Also, wenn jemand reinkommt und sehr schlimm über ein Kind flucht, dass dann nicht die Führungsperson sagen muss: Aber so, so sprechen wir eigentlich nicht über die Kinder. Was war denn das Problem?
CAS, 69	In bestimmten Position und es gibt auch <u>Fehlbesetzungen</u> und die merkt man, eben, wenn ein Verkäufer in der Verteidigung ist und nicht im Verkauf ist.
CAS, 235	Was mir auch noch im Unternehmungskontext auffällt, ist eine ganz eine andere Form von Haltung, wo ich sagen kann. Es gibt Menschen in denselben Organisation, die dasselbe machen, mit einer Opferhaltung oder mit einer Täterhaltung , so die , die sagen, wir müssen halt, weil die anderen sagen, wir können nicht anders und die, die es wie packen und ehm, wieder mit dem <u>Gestaltersinn</u> . Diejenigen, die sich etwas als Opfer fühlen, sehen ein Resultat, das ganz anders rauskommt
CAS 246	Und diejenigen, die sagen, das Probieren wir noch und dieses probieren wir noch.
BAU, 19	Die nehmen solche Sachen nicht so genau, wie wir das jetzt zum Teil nehmen. Eben vor allem auch Zuverlässigkeit. Das sieht man immer wieder
BAU, 42	Oder auf die Angestellten, die Haltung, sagen wir die einen haben kein schlechtes Gewissen wenn sie den ganzen Tag auf dem Computer herumsurfen.
BAU, 78	Ja genau, das macht viel aus, ist Furcht einflussend. Wenn jemand so kommt, hat man sogar das Gefühl, der habe die Nase recht weit oben, sei noch hochnäsig. Wenn jemand so kommt (beugt sich). Dann denkst du, der ist schon gebückt und zurückgezogen. Ist noch lustig gewesen. Wir haben, d.h. der Dozent hatte einen Vortrag, wo es um die neue Uni gegangen ist. Und es waren wirklich die Medien und viele bekannte Gesichter dort. Und der sass vorne und hinten haben wirklich alle zugeschaut und der ist wirklich auch ganz geduckt gesessen. Schräg, hat noch beinahe den Anschein gemacht, als kaue er Kaugummi, eine zerzauste Frisur, und hat einen Vortrag gehalten über die Uni. Und da hatte ich auch das Gefühl, irgendwo, das geht doch jetzt nicht.
BAU, 99	Ich glaube das macht schon noch wirklich viel aus, wie du bist, aufrecht, rein von der Körperhaltung her. Oder verschlossen. Und wenn du schon anders da sitzen würdest oder stehen, das würde schon so viel ausmachen. Ja, das ist so, ist nur das Auftreten.

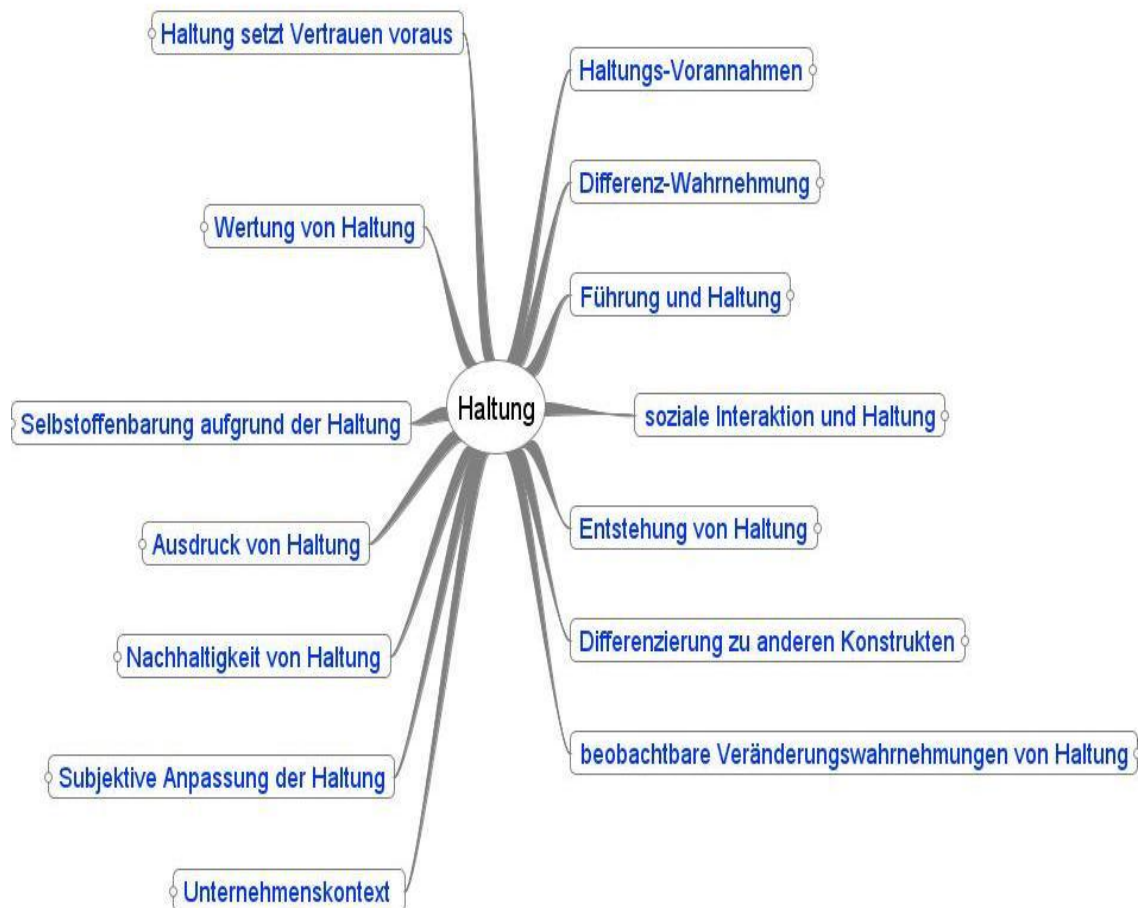
BAU 124	Ja, und die Stimme, das gehört vielleicht alles auch dazu. Wenn du nicht eine klare Stimme hast. Also nicht irgendwie gerade aus. Wenn du klare Vorstellungen hast, was du möchtest. Wenn du aber selbst nicht weisst, was du möchtest, kannst du das auch nicht transportieren. Also ich denke es spiegelt sich alles wieder. Ja, du widerspiegelst vielleicht auch die Haltung des anderen. Wenn jemand aggressiv daherkommt, habe ich auch eher die Tendenz, so aggressiv zu reagieren.
Branchen, Funktionen und Haltung <ul style="list-style-type: none"> - Beziehungsaspekt - In prägenden, erzieherischen Funktionen - Funktionsunterschied, Buchhaltung und Verkauf 	
MAS, 88	Würde das denn so ungefähr heissen, je mehr Beziehung du eingehen musst mit anderen Menschen, desto eher kommt deine Haltung zu Tage?
MAS, 323	Also, ich kann die ja eins zu eins beeinflussen durch <u>meine</u> Werte. Und meine Werte, meine Haltung zu etwas, beeinflusst die Kinder ja enorm . Hingegen, im jetzigen Job beeinflusst meine Haltung das nicht gerade so automatisch und nicht so unmittelbar.
CAS, 42	Mir kommen spontan die <u>Unterschiedlichkeiten</u> - der Verkauf, gegenüber dem Engineering, gegenüber der Produktion, die unterschiedliche Grundhaltungen haben. Also das Verhalten, das Halten, die <u>Grundhaltung</u> , ehm das <u>Verhalten</u> und ganz unterschiedliche Grundhaltung haben. Und zwar im Menschen <u>innen</u> , also ein Verkäufer hat eine andere <u>Grundhaltung</u> , wenn er am richtigen Ort ist als der Verkäufer, wenn er wirklich Verkäufer ist. Der <u>Stürmer</u> ist der, der <u>Goals</u> schiesst. Also, der hat eine andere Grundhaltung als der Verteidiger oder der Kontroller, der bewahrt, der verteidigt, dass es kein Goal gibt. Und das ist das Prinzip einer Fussballmannschaft, dass eben nicht jeder alles, das gleiche ist und nicht alle die gleiche Grundhaltung haben. Sonst wären ja alle Verteidiger oder es hätte nur Stürmer oder nur Mittelfeldspieler. Oder, also ich denke der Unterschied, ist eine Grundhaltung, eine <u>Lebensgrundhaltung</u> . Der <u>Stürmer will Goal schiessen</u> . Braucht den Erfolg, braucht den Applaus. Das ist der Verkäufer. Und der Verteidiger ist etwas klassischer, der Buchhalter , der braucht das nicht. Der hat eine andere Grundhaltung. Bei dem müssen einfach die Zahlen stimmen. Oder? Der denkt nicht so frei. Das finde ich so, was mir so spontan in den Sinn kommt. Und dann gibt es noch die dazwischen. Zwischen dem Stürmer und dem Verteidiger gibt es noch einen Goali. Der ist sowieso der Unglaublichste, der steht im Goal und lässt zu, dass andere auf ihn schiessen, der ist sowieso ganz komisch. Eh, der hat auch eine andere Grundhaltung. Er liebt es wenn die anderen auf ihn schiessen. Oder? Und ich finde, das sind Grundhaltungen , und das kommt mir immer wieder in den Sinn. Es ist eben ganz wichtig, dass man schlussendlich dort ist, <u>wo man ist</u> , weil man eine bestimmte Grundhaltung hat. Und darum findet man sich ja auch in einer Organisation, in einer bestimmten Position wieder. Und es gibt auch <u>Fehlbesetzungen</u> . Und die merkt man, eben, wenn ein Verkäufer in der Verteidigung ist und nicht im Verkauf. Dann hat er einfach nicht die Grundhaltung für das und dann ist er nicht erfolgreich. Ich denke, dass ist das, was mir in den Sinn kommt im Zusammenhang von Organisationen und <u>Haltung</u> . Einfach so, wirklich ganz die Basis, ich weiss auch nicht, die Haltung ist vermutlich angeboren zum grossen Teil, das kann man kaum steuern, oder sind einfach Eigenschaften.
Verwandte Begriffe von Haltung <ul style="list-style-type: none"> - Persönlichkeit - Ethik, Norm - Philosophie - Werte, Wertigkeit - Meinung - Verhalten - Loyalität - Sinn 	
MAS, 138	Ich stelle einfach fest: Wir müssten noch <u>definieren</u> , wa:s macht denn <u>Haltung</u> und <u>Meinung</u> aus? Oder, vertritt ich eine Haltung oder vertritt ich eine momentane Meinung nur wenn ich sage, man sollte diesen früher ins Bett bringen; vertritt ich da eine Haltung oder vertritt ich da eine momentane Meinung?
MAS 166	Die Haltung, darunter hat es eine Haltung. Für mich ist es um die Haltung gegangen, ehm, also ich kann, das in der jetzigen Situation mit dieser Leistung, mit dieser Performance mit dieser Person ehm und mit diesen Umständen, die ich jetzt im Moment habe, nicht vertreten. Meine Haltung und meine Werte lassen das nicht zu, dass ich das so mache.

MAS 176	Also, ich habe wie gemerkt, ihre Ha:ltung , also grundsätzlich sind wir in Haltungsfragen eigentlich sehr ähnlich, aber in diesem Moment ist ihre Haltung durch andere Eindrücke beeinflusst gewesen und hat dann dazu geführt dass sie diese Meinung hat und dahinter diese Haltung.
MAS 224	Es hat ja auch sehr viel mit <u>Wert</u> zu tun. Also, eine Haltung wird definiert durch Werte. wenn ich dieses Beispiel nehme warum muss diese Person früher ins <u>Bett</u> , dann kann ich, wenn ich die Haltung habe, ich habe einen Erziehungsauftrag, dann sind mir der <u>Werte</u> von <u>Disziplin</u> , <u>Klarheit</u> , eh, <u>Struktur</u> sehr wichtig. Ehm, aber wenn ich finde, ich muss das angehen, weil wir ein Problem haben, weil die Person am Morgen nicht aufstehen mag, und darum zu spät zu etwas kommt und wir deshalb andere Dinge nicht machen können, dann habe ich eine andere Wertigkeit, dann geht es mir nicht um die Disziplin sonder um die Fürsorge von dieser Person.
MAS, 275	Für <u>mich</u> hat es etwas mit meiner Grundeinstellung zu tun.
MAS, 329	Mir ist vorhin noch was Wichtiges aufgefallen. Für mich gibt es nicht DIE Haltung. Du stellst einerseits Haltung dem Menschenbild gegenüber. Vielleicht auch noch die Haltung dem Menschen gegenüber. Weil, Menschen hast du im Büro. Und nachher habe ich noch die Weltanschauungshaltung. Also irgendwo für mich gibt es nicht die Haltung sonder, ganz, ganz viele.
MAS 371	Aber wie viel hat denn das mit Loyalität zu tun, gegenüber dem Arbeitgeber?
MAS, 573	Wo ich noch hänge ist bei diesen beiden Begriffen: Haltung und Ethik. Was ist die Abgrenzung oder wo, wo geht es ineinander? (3) Also, wenn <u>du</u> , wenn du sagst, ich ehm, ich künde dem nicht, dann hast du ja gewisse Überlegungen, das hat sicher mit deiner Haltung zu tun.
MAS 598	Das wäre in diesem Fall die Abgrenzung. <u>Ethik</u> , <u>das</u> sind eher gesellschaftliche Normen, wo man sich grundsätzlich darauf einigt, <u>grundsätzlich</u> , aber ob ich meine Haltung im Privaten oder ich mich eben bei der Arbeit danach ausrichte, ist dann eben nicht gesagt und mir überlassen. Auch die Bohni-Diskussion. Es hat so, ich habe das Gefühl, wenn wir das gesamtheitlich anschauen, dann ist, habe ich den Eindruck, ist die Meinung, die Gesamtmeinung da, dass dies nicht ethisch vertretbar, wenn jemand das tausendfache von einem Salär, von einem tieferen, vom tiefsten Salär bekommt. Aber da es ja gemacht wird, hat das nur einen bedingten Einfluss auf die Haltung von diesen Menschen.
MAS 621	<u>Meine Haltung</u> ist, ehm meine Hauptwertigkeit ist mein Erfolg, das Geld und mein Fortkommen.
CAS, 87	Also, für mich ist die Grundhaltung stark verbunden mit der Sinnfrage , macht das Sinn, in meiner Gruppe, das was wir alle tun und bei mir persönlich ist das dann stark verbunden mit dem Endprodukt oder der Dienstleistung. Macht die einen Sinn.
CAS, 95	Für mich hat es auch fest damit zu tun nebst der Grundhaltung und der Sinnfrage, mit meinen inneren Überzeugungen . Also, fast wie gewisse <u>Glaubenssätze</u> , die ich in mir trage, also das ist <u>meine Meinung</u> , die ich im Verlauf meiner Entwicklungsgeschichte mit auf den Weg bekommen habe
CAS,165	<u>Einstellung und Werte</u> auch, das habe ich aus so. Eigentlich möchte ich, es ist so wie eine Einstellung , ich möchte etwas bewirken .
CAS, 211	Hat mit meiner Haltung, das heisst mit meinen Prinzipien zu tun.
CAS, 225	Deine Grundhaltungen oder eben was "zuerst ist", aus Prinzip lese ich nicht ab. Das ist fast schon ein wenig Synonym.

CAS, 322	Entwicklungsgeschichte und die haben etwas zu tun mit meiner Persönlichkeit. Und die zeigen sich dann im Verhalten und die Persönlichkeit ist ja über alles, zumindest die Kernpersönlichkeit, die Verhaltensanspekte.
CAS 326	Demzufolge denke ich, Überzeugungen, Handlungen kommen damit zum Ausdruck. Und aus meiner Erfahrung kommen vor allem Überzeugungen. Sie werden Sichtbar, wenn ein Mensch unter Druck kommt.
CAS 341	Ich glaube stark an das humanistische Menschenbild, dass der Mensch sich entwickeln möchte und ich glaube, dass man Haltungen mit der Entwicklung verändert und wenigstens einen Teil anpassen muss, und da gibt es wie eine Wechselwirkung zwischen Umwelt und mir, im Sinn von, ich bin Opfer der Umwelt. Und deshalb unterscheidet sich das jetzt von mir. Haltung und Persönlichkeitseigenschaften.
BAU, 16	Das ist für mich eine Haltung, die nicht mit Zuverlässigkeit verbunden ist.
BAU, 68	Eine Meinung geht zurück auf die Information die du erhältst. Wenn ich nur einseitig informiert bin, dann ist meine Meinung auch entsprechend, aber wenn ich über etwas Globales informiert bin, dann kann ich meine Meinung daraus ziehen. Und das hat nichts mit Selbstbewusstsein zu tun. Das Selbstbewusstsein definiert nur, ziehe ich meine Meinung durch. Oder sonst passe ich mich an. Vielleicht habe ich gar keine eigene Meinung, wenn ich nicht Selbstbewusst bin.
BAU, 166	Man muss auch offen sein als Chef und immer wieder etwas Neues aufnehmen wollen Ich denke, das ist auch eine Charaktereigenschaft von einer Haltung: Stur oder offen.
BAU, 170	Ich denke auch, die Haltung ist verwandt mit Verhalten, mit der Haltung des Körpers.
BAU , 482	Das ist einfach irgendwie der Typ Mensch.

F. Mind Map Grafik Kategorienbildung

Mind Map Grafik Kategorienbildung



G. Memo MAS und CAS Gruppendiskussion

Memo MAS und CAS Gruppendiskussion (24.03.2010)

Hintergrund CAS 4 Personen Dauer: 1 h	Weiterbildende im Bereich Change Die meisten sind beratenden Personen mit Führungsfunktion oder arbeiten im HR
Hintergrund MAS 4 Personen Dauer: 1 h	Weiterbildung im Bereich Führung. Drei von vier Interviewpartnern kommen aus Pflegeberufen.

Haltung kann nicht eindeutig definiert werden. Die Gruppen sind sich einig, Haltung habe einerseits etwas mit der Persönlichkeit, mit dem Selbstwertgefühl (Eigenwert) aber auch mit Machtverhältnissen zu tun. Die Haltung im Arbeits- und Organisationskontext ist schwer von Arbeitswerte, -Ethik und -Moral zu unterscheiden. Haltung wird jedoch in der Gruppendiskussion MAS dadurch unterschieden, dass Ethik von einem kollektiven Charakter geprägt ist. Das heisst, Ethik lässt sich innerhalb von Kulturkreisen definieren, Haltung ist jedoch stärker am Individuum festzumachen.

Um Haltungen zu äussern, wie auch um sie zu erkunden, setzt ein hohes Mass an Vertrauen voraus. Einerseits kann dies bedeuten, dass ein gewisser Referenzrahmen vorhanden sein muss, welcher genügend Sicherheit garantiert um die individuelle Haltung äussern zu können. Andererseits wagt sich ein Individuum „nur“ zu Haltungsfragen zu äussern, wenn es in sich selbst genügend Sicherheit und Vertrauen vorfindet.

Haltung steht immer im Kontext zu etwas. Der Begriff ist in den Gruppendiskussionen nicht kontextlos diskutiert worden. Die Einstiegsfrage, Geschichten von Haltung und Haltungsmanifestationen zu erzählen, welche im Arbeits- und Organisationskontext erfahrbar waren, führte beide Gruppen relativ schnell zu Geschichten, welche im Zusammenhang mit Konflikt standen.

Konflikt setzt das Wahrnehmen von Differenz voraus. Haltungsfragen gewinnen oft erst in der Differenz an Bedeutung und werden in der Praxis erst nach wahrnehmbaren Handlungsdifferenzen diskutiert. Somit kann davon ausgegangen werden, dass Haltung im Arbeits- und Organisationskontext vorausgesetzt wird, so dass eine Zusammenarbeit aufgrund von vordefinierten Unternehmensleitbildern stattfinden kann und dies in konkreten

Meinungsdifferenzen, die darunter oder dahinter stehende Haltung zum Ausdruck kommt.

Haltung dient zudem als Basis für sekundenschnelle Entscheidungsprozesse. Vor allem in prägenden Berufen, wie Lehrer/Lehrerin, wird das Einnehmen und Vertreten von Haltungen direkter sichtbar. Daraus kann auch erschlossen werden, dass Haltung im direkten Umgang mit Menschen schneller zum Ausdruck kommt.

Die Wichtigkeit von Haltung wurde in den Gruppendiskussionen nach Branchen und nach Tätigkeit unterschieden. Evtl. wurde damit auch das Sichtbarmachen von Haltung gemeint, kommt aber in den Diskussionen nicht genau zum Ausdruck. Haltung sei elementar, wie bereits erwähnt in prägenden Berufen, aber auch in pflegenden Berufen. Zudem könne Haltung nach Tätigkeiten kategorisiert werden. Es wurde die Meinung vertreten, dass die Haltung von beispielsweise im Kundenkontakt stehenden Tätigkeiten eine andere sei als in eher administrativen Berufen wie Buchhaltung, Controlling usw. (dies kam auch im Einzelinterview „Bachmann“ stark zum Vorschein). In der Gruppendiskussion MAS Leadership kamen Aufforderungen an Führungspersonen zum Ausdruck. Führungspersonen hätten die Aufgaben, die Haltung des Teams zu erkunden, zu diskutieren, zu klären. Sie hätten die Aufgabe, das Team in reflektierende Arbeitsprozesse zu führen, damit Kommunikation über Haltung möglich sei.

Die Kommunikation von Haltung hat sich vermutlich durch das Öffnen der Grenzen verändert. Abgesehen vom Unternehmungssystem sei eine Grundhaltung auf Ebene der Politik und Religion vor der Globalisierung tendenziell eindeutiger vertreten gewesen. Gruppenmitglieder diskutieren über eine durchgängige Grundhaltung, welche sie von ihren Grosseltern oder von der Politik erfahren haben. Erschreckend ist für die Gruppenmitglieder das Ignorieren von öffentlicher Gewalt oder der öffentlichen Ablehnung von Toleranz (Minarettabstimmung) in ihrem kulturellen System.

Im Kontext von Arbeit- und Organisation wird die Meinung vertreten, dass sich Haltung in Non- und Paraverbaler Kommunikation manifestiert. Es wird mehrmals die Metapher: »C'est le ton qui fait la musique « als Beispiel verwendet.

Haltung hat im Arbeits- und Organisationskontext zudem auch etwas mit Machtverhältnissen zu tun. Wem steht (oder wem wird zugestanden) die Macht

zu, eine Haltung öffentlich zu vertreten. Wer hat die Legitimation? Eine Haltung sichtbar zu machen, birgt zudem ein Risiko in sich. Gerade weil sich eine Haltung schwer unterscheiden lässt von Persönlichkeitsanteilen und Grundwerten, impliziert Haltung etwas sehr intimes und verletzbares. Das nicht Übereinstimmen von individueller Haltung auf die Unternehmenshaltung oder Unternehmensphilosophie kann beidseitig zum Voraus zu nicht erwünschten oder geplanten Konsequenzen führen.

erste Hypothesen, die sich stellen:

Grundsätzlich ist im Arbeits- und Organisationskontext Klärung erwünscht. Das nicht „Fassen können“ von Haltung, vor allem seitens Entscheidungsrelevanten Personen kann zu hohen Unsicherheiten führen. Wichtig sei, wenn im Beratungskontext der Begriff Haltung fällt, nach der Relation und dem Hintergrund zu fragen. Der Begriff ist grundsätzlich schwammig und wird am ehesten mit Wert und Moral wie aber auch Loyalität gleichgesetzt. Die Funktionalität von Haltung wird erst nach einer längeren Zeit erfahrbar. Haltung zu bewahren wird mit Nachhaltigkeit von Unternehmen und der Gesundheit von Unternehmen, wie auch mit persönlicher Authentizität in Verbindung gebracht.

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: